

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"OPINIÓN SOBRE EL PERFIL DE PUESTO DEL GESTOR DE RECURSOS HUMANOS DESDE
LA PERSPECTIVA DE UN GRUPO DE ADULTOS JÓVENES QUE LABORAN EN EL ÁREA."**

TESIS DE GRADO

MARIA ISABEL AGUILAR DE LEÓN

CARNET 12027-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"OPINIÓN SOBRE EL PERFIL DE PUESTO DEL GESTOR DE RECURSOS HUMANOS DESDE
LA PERSPECTIVA DE UN GRUPO DE ADULTOS JÓVENES QUE LABORAN EN EL ÁREA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
MARIA ISABEL AGUILAR DE LEÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. MARIO FERNANDO RODRIGUEZ ALVAREZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA

Guatemala, 24 de noviembre de 2014

Señores
Consejo de Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

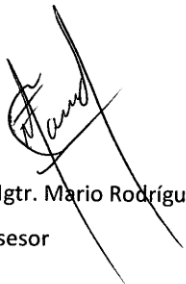
Estimados Señores de Consejo:

Por este medio me permito someter a su consideración el trabajo de tesis de la estudiante **MARÍA ISABEL AGUILAR DE LEÓN**, carné No. **1202710** de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, cuyo título es: **Opinión sobre el perfil de puesto del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que laboran en el área.**

He revisado el trabajo de investigación y considero que llena satisfactoriamente los requisitos establecidos por la Facultad.

En espera de una resolución favorable,

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mario Rodríguez', is written over a circular stamp. The signature is slanted and overlaps the stamp.

Mgtr. Mario Rodríguez
Asesor

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA ISABEL AGUILAR DE LEÓN, Carnet 12027-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05866-2014 de fecha 3 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"OPINIÓN SOBRE EL PERFIL DE PUESTO DEL GESTOR DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA PERSPECTIVA DE UN GRUPO DE ADULTOS JÓVENES QUE LABORAN EN EL ÁREA."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de enero del año 2015.



MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

RESUMEN

La presente investigación fue de tipo cualitativo y tuvo como objetivo conocer la opinión sobre el perfil de puesto del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que labora en el área.

La muestra estuvo conformada por seis mujeres comprendidas entre 25 a 32 años de edad, con distintos estudios en universidades privadas, experiencia laboral, intereses y estilo de vida. Para obtener los resultados se realizó una entrevista semiestructurada, con un instrumento guía el cual estaba conformado por 12 preguntas enfocadas a conocer la opinión de los sujetos. Los indicadores que se consideraron fueron: liderazgo, características personales (género y edad), preparación académica, pasatiempos y experiencial laboral.

Se concluyó que los sujetos consideran que el perfil ideal para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos es una persona adulta joven (25 a 30 años) y preferiblemente mujer. Debe de tener una preparación académica y experiencia laboral relacionada al área de recursos humanos o administración, así mismo, tener conocimientos de IGSS, planilla, compensaciones y leyes laborales. Por último, es importante que posea la competencia de poder tener un balance entre la vida personal y familiar.

Finalmente se recomendó a los profesionales y futuros profesionales continuar sus estudios y preparación académica y mantener un balance entre la vida laboral y personal para disfrutar de cada uno de los dos ámbitos. De igual forma a las universidades, fortalecer el pensum de la licenciatura enfocada en recursos humanos, para fomentar una mejor preparación académica y así ampliar los conocimientos de los estudiantes y futuros licenciados.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2.1 Objetivos.....	24
2.1.1 Objetivo general	24
2.1.2 Objetivos específicos.....	24
2.2 Unidad de análisis.....	24
2.3 Definición de unidad de análisis.....	24
2.3.1 Definición conceptual	24
2.3.2 Definición operacional.....	25
2.4 Alcances y límites.....	25
2.5 Aporte	26
III. MÉTODO	27
3.1 Sujetos.....	27
3.2 Instrumento	29
3.3 Procedimiento	29
3.4 Tipo y diseño de investigación	30
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	31
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	65
VI. CONCLUSIONES	75
VII. RECOMENDACIONES.....	76
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS	80

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el perfil de puestos es una herramienta de utilidad para la gestión ya que si no se sabe exactamente lo que requiere una organización se dificulta atraer y conseguir el talento humano necesario para cubrir cualquier puesto. Según la cultura de cada empresa, este perfil puede ser único, tener características específicas, o bien, puede haber indicadores que relacionen un mismo perfil de distintas empresas.

Las organizaciones modernas de negocios, tienen actualmente jóvenes adultos como gestores en sus departamentos, ya sea como jefes, gerentes o directores. Esto da la apertura para entrar en una necesidad de conocer cuál es la opinión sobre el perfil de puesto del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que labora en el área.

Para alcanzar objetivos, metas y desarrollar nuevos proyectos a lo largo de un año laboral, la mayoría de empresas elaboran un plan de trabajo por departamentos, en el cual asignan como responsable al gestor del mismo. Este gestor y en especial en un departamento de recursos humanos debe de contar con una serie de competencias, cualidades y características ya sean específicas o generales para ejecutar su puesto y sacar adelante el departamento que tiene a cargo.

El puesto que ocupa cada uno de los colaboradores de una empresa tiene una razón de ser, y para cumplirlo, se debe de elegir al indicado, con los requisitos necesarios para ocuparlo exitosamente.

Según Alles (2006) el perfil de la búsqueda, son las capacidades precisas para ocupar el puesto de trabajo, dicho perfil es una herramienta clave para realizar la selección del futuro ocupante del puesto.

Por esto mismo, es importante que el gestor de cualquier institución, empresa o departamento, posea las características necesarias que le permiten desempeñar sus funciones con un desempeño

esperado y efectivo. Por medio de la presente investigación, se identificarán características e indicadores del perfil de puesto de gestores de recursos humanos.

Existen investigaciones previas sobre el tema. A continuación se mencionan algunos estudios nacionales:

Barillas (2013) realizó una investigación tipo cualitativa, en la que buscó conocer el perfil que presentan distintos Gerentes de Recursos Humanos, los cuales laboran para empresas grandes de Guatemala. Para alcanzar su objetivo, se realizó una entrevista semi estructurada, la cual se realizó a una muestra conformada por seis gerentes, todos de recursos humanos. Los resultados indican que no existe un perfil o trayectoria específica para poder ocupar una posición al grado gerencial en Recursos Humanos. Se concluyó que es de suma importancia el compromiso ante uno mismo y ante la organización donde se labora ya que como cualquier otra gerencia, el puesto demanda atención. Se recomendó a los estudiantes de Psicología Industrial que se desarrollen no sólo académicamente sino laboralmente también, para poder tener una aportación y crítica más concreta de lo aprendido en la universidad.

Cocinero (2012) realizó una tesis cuantitativa, cuyo objetivo principal fue el determinar el perfil del Coordinador Diocesano de la pastoral juvenil de la Diócesis de los altos Quezaltenango, Totonicapán. Para recopilar la información necesaria, se aplicó un cuestionario a líderes juveniles, siendo dos representantes de las parroquias de la Diócesis de varios lugares en Totonicapán. El cuestionario presentaba preguntas con respuestas cerradas y también abiertas. Se utilizó la escala de Likert y los resultados fueron presentados en forma de gráficas estadísticas con su respectiva interpretación y análisis. Como principal resultado se obtuvo el perfil del coordinador de jóvenes, que abarca todo su ser, de una manera integral. Es por esto que se concluyó que no ha existido una atención especial al momento de la elección del coordinador de jóvenes, por lo tanto se sugiere que dicho puesto sea desempeñado por un joven de sexo indiferente, de preferencia laico, que cuente con la edad mínima de 21 años o la madurez afectiva, humana y emocional indispensables para ocupar el cargo. Se recomienda que el arzobispo como pastor de todos, tenga un acercamiento a los jóvenes de las pastorales parroquiales y consulte a ellos, ya que como jóvenes tienen voz y voto para elegir el coordinador

de la pastoral juvenil de la Diócesis.

Por su parte Aguilar (2011) en la ciudad de Guatemala, realizó un estudio de carácter descriptivo el cual tuvo como objetivo principal identificar las características gerenciales que los colaboradores consideran importantes que debería tener un jefe de una empresa nacional dedicada a la impresión y distribución de productos fotográficos. Se tomó como muestra a 31 personas del personal administrativo de distintos departamentos, a los cuales se les aplicó un instrumento el cual estaba formado por 4 series con distintas preguntas, las cuales debían de contestar marcando una “X”. Las preguntas medían los indicadores: liderazgo, trabajo en equipo y dirección. La metodología estadística utilizada fue de tendencia central, desviación estándar, frecuencias y porcentajes. Como principal resultado se pudieron presentar e identificar las distintas características gerenciales que un jefe debiera tener desde la perspectiva de sus colaboradores, en cuanto a su liderazgo, género y edad. Se concluyó que en relación al género se estableció que no existe relación en cuanto a las características gerenciales, a excepción de la característica proactivo que tuvo relación por el género femenino. Es recomendable que estas características gerenciales establecidas como más importantes sean implementadas en los perfiles y descriptores de puesto de la organización y de esta manera contribuir como los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Por otra parte Steiger (2011) realizó una investigación descriptivo transversal, en la que el objetivo era identificar el perfil profesional real y potencial de el/la licenciado/a en Nutrición en la industria de alimentos en Guatemala. Para alcanzar su objetivo, realizó entrevistas presenciales, vía teléfono y correo electrónico. Estas se realizaron a una muestra de 113 licenciados/as en los resultados indican que las actividades llevadas a cabo por los licenciados/as en Nutrición y aquellas que podrían llevar a cabo son: educativas, investigación, administrativas, promocionales, desarrollo y control de calidad. Se concluyó que estos realizan 35 actividades y podrían realizar 15 actividades más en la industria de alimentos. Se recomienda que para contribuir a aumentar la oportunidad de desempeño laboral de los mismos en Guatemala, las escuelas formadoras deberían de reforzar esta área, dando a conocer las actividades que pueden llevar a cabo.

Por su lado Contreras (2010) realizó una investigación cuantitativa, no experimental. Con el objetivo de determinar la relación entre los factores personales, de los y las estudiantes de 2do año de bachillerato, y la identificación con las características del perfil del egresado del Colegio Externado San José. Para alcanzar el objetivo establecido, elaboró un cuestionario, instrumento de recolección de datos basado en la pregunta de la investigación y las hipótesis planteadas. El mismo fue aplicado a una muestra de 126 estudiantes en total. Dentro de los resultados se encontró que estos perciben un grado alto de identificación con el perfil en general. Se recomienda continuar investigando qué determina o influye en que los estudiantes adquieran características ideales de una persona integral según el perfil.

Macario (2008) realizó una investigación tipo ex post facto con un diseño de comparación de dos grupos estáticos. Tuvo como objetivo determinar el perfil de competencias laborales para jefes de reclutamiento y selección de personal de instituciones bancarias de la ciudad de Guatemala. Utilizó una muestra de 16 jefes de reclutamiento y selección de personal, a estos se les dividió en dos grupos: excelentes y promedio. Para recopilar la información necesaria realizó un cuestionario que tuvo como objetivo recabar las competencias del puesto. Como resultado principal se hallaron cinco competencias. Como conclusión el estudio ultimó el perfil de competencias laborales para un jefe de reclutamiento y selección de personal, el cual está conformado por iniciativa, trabajo en equipo, pensamiento estratégico, oportunidades de mercado y dinamismo. Se recomendó la búsqueda de otras competencias de acuerdo a los objetivos de la entidad bancaria.

Algunos autores internacionales han realizado investigaciones relacionadas con el tema, tales como:

Hernández, Espinoza y Aguilar (2014) realizaron una investigación con un diseño cuantitativo correlacional, con el objetivo de analizar la influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos en las pyme de México. Para realizar el análisis, se utilizó el Modelo de Liderazgo Orientado al apoyo y crecimiento. La información obtenida se generó a partir de los estudios realizados entre 384 empleados de empresas pyme del Estado de Chihuahua, México. Los resultados de este estudio sugieren que el impacto del comportamiento

del líder en desarrollar a los empleados es reducido cuando las empresas enfrentan altos niveles de incertidumbre. El estudio provee apoyo empírico para la hipótesis de investigación, de cómo el comportamiento del líder tiene un efecto directo en el desarrollo de los recursos humanos en las empresas. Se concluyó que desde que el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados es crítica desde la perspectiva del desarrollo de los recursos humanos, incrementar las habilidades de trabajo es fundamental en las políticas de dicho departamento. Recomienda que las futuras investigaciones analicen las percepciones de los empleados respecto a la incertidumbre, analizando el contexto organizacional y las características individuales que son asociadas con la misma.

Enfocados en competencias, Medina y Castañeda (2010) presentaron un estudio que se enmarcó dentro de la investigación cualitativa, la cual se caracteriza por ser interactiva y reflexiva. El trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar, cuáles son las competencias requeridas en los encargados de la gestión de recursos humanos (EGRH), que facilitan su desempeño eficaz, en empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, Colombia. Los participantes del estudio fueron 14 personas, de los cuales 7 eran EGRH y 7 sus jefes, con quienes se realizaron entrevistas en profundidad. De acuerdo con los resultados, los participantes coincidieron en que la competencia más requerida por los EGRH es el entendimiento del negocio. Se concluye la exigencia de lo que es un requerimiento para los EGRH, es decir, contar con un perfil de competencias más amplio, que en el nivel individual trascienda la especialización técnica en procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluaciones de desempeño, y se enfoque en pensamiento estratégico y en el entendimiento del negocio.

Por su parte Matos y Caridad (2009) redactaron en la revista CICAG, el artículo “Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales” en Venezuela. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia. La investigación se tipificó como correlacional – descriptiva, la muestra estuvo conformada por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les aplico un instrumento con 64 ítems. Los resultados evidencian una alta asociación entre las variables,

alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Se concluye que existen diferencias en las respuestas emitidas por las fuentes de información, ya que las autoridades señalan un alto desarrollo de las competencias referidas al dinamismo, adaptabilidad, responsabilidad, trabajo en equipo e integridad, trabajo bajo presión etc., y los directores y docentes señalan un moderado desarrollo de las competencias descritas. Por lo que se recomienda que dichas competencias se evalúen y empleen de acuerdo a los requerimientos de las universidades analizadas.

Pacheco (2008) realizó un estudio en Colombia, en el cual tiene como objetivo determinar el perfil gerencial para las instituciones de salud de Barranquilla, Colombia. Se definieron las competencias que componen todo perfil. Para lograr el objetivo de dicha investigación se aplicaron algunos de los Métodos de Michel Godet de la Caja de herramientas de la prospectiva estratégica –*Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique* CNAM, Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia–. El resultado principal obtenido es un perfil gerencial conformado por 50% de las competencias que se considera están relacionadas con el ser, el 30% con la competencia del conocer y el 20% con la competencia del hacer. Todas estas competencias se complementan una a la otra. Se concluye que son un reto para las personas que deseen ocupar posiciones gerenciales.

Borjas y Vera (2008) escribieron un artículo para la revista NEGOTIUM: “Funciones gerenciales del director de escuelas Bolivarianas”. El objetivo principal era analizar las funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda. La investigación fue descriptiva con un diseño no experimental, transversal de campo. La muestra utilizada estuvo conformada por 12 directivos y 84 docentes. Se concluyó una inconsistencia en docentes y directivos ya que no cubren las expectativas gerenciales. Se recomienda fortalecer las funciones gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas para así poder brindar un mejor servicio y tener una institución mejor guiada.

Con base en las distintas investigaciones o estudios realizados con anterioridad, se puede confirmar que el perfil profesional, de un gestor de un departamento es importante e influyente en cuanto a desempeño de equipos, manejo de los mismos y provecho de competencias, etc.

A continuación, se presentan definiciones relacionadas al tema para una mayor comprensión.

Perfil

El psicólogo industrial, al recibir una requisición nueva para ocupar una plaza, deberá elaborar un perfil de acuerdo a las necesidades de la empresa. Los datos del perfil se refieren al área intelectual, personalidad y habilidad que debe de tener un candidato para ocupar la plaza vacante. Durante el proceso de reclutamiento y selección, se lleva a cabo la elaboración del perfil del puesto que se quiere ocupar, para poder realizar la búsqueda idónea de candidatos.

Grados (2003) menciona que las características intelectuales de un perfil estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, nivel de pensamiento, síntesis, integración, organización, etc.

Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas o definidas por el tipo de labor a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, juicio, intereses, estabilidad emocional, etc.

A continuación, se presenta un ejemplo de una ficha profesiográfica en donde se evalúa cuatro áreas distintas (factores intelectuales, aptitudes específicas, factores de personalidad, comportamiento social):

Ficha Profesiográfica

ÁREAS	PUNTUACIÓN								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A. FACTORES INTELECTUALES									
1. Inteligencia general									
2. Razonamiento abstracto									
3. Capacidad de análisis									
4. Dotes de síntesis									
5. Aptitud numérica									
6. Aptitud espacial									
7. Dotes verbales									
8. Dotes imaginativas									

9. Capacidad de innovación									
B. APTITUDES ESPECÍFICAS									
1. Atención									
2. Dotes perceptivas									
3. Dotes de observación									
4. Capacidad de observación									
5. Sistematización (método, orden)									
C. FACTORES DE PERSONALIDAD									
1. Confianza en sí mismo									
2. Control emocional									
3. Iniciativa									
4. Perseverancia									
5. Disciplina mental									
6. Ecuanimidad y ponderación									
7. Sentido de la realidad									
8. Discreción									
9. Autoridad de personal									
10. Paciencia									
D. COMPORTAMIENTO SOCIAL									
1. Capacidad de trato									
2. Espíritu de equipo									
3. Adaptabilidad									
4. Tacto y habilidad									

Fuente: Puchol (2007), pág. 71

Puchol (2007) indica que para trazar el perfil ideal del puesto se debe de partir de la descripción del puesto de trabajo, ya que este es una herramienta básica para cualquier actividad de recursos humanos. Frecuentemente, y en colaboración del futuro jefe de la persona que ha de ser seleccionada, se llena algún formulario, como puede ser la ficha profesiográfica, el perfil profesional u otro parecido, que viene a ser como el retrato robot del empleado que ese está buscando.

Para Alles (2006) el perfil es la recolección de información necesaria o ideal, para desempeñar un puesto de trabajo específico. Para realizar el diseño de un perfil, es importante definir los requerimientos para el puesto o plaza vacante. Como por ejemplo:

- Competencias
- Conocimientos
- Experiencia
- Estudios
- Manejo de herramientas específicas.

Según Alles (2012) el perfil de la búsqueda son las habilidades, el conjunto de capacidades solicitadas para un puesto de trabajo. Este es una herramienta clave para la selección del futuro colaborador. Ejemplo de un perfil de puesto utilizado en empresa guatemalteca dedicada a telecomunicaciones.

LOGO DE LA EMPRESA	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS <u>PERFIL DE PUESTO</u>	FORMATO – RH002 FECHA SOLICITUD:
--------------------	---	---

1. GENERALES DEL PUESTO

PUESTO:
CODIGO DE PUESTO:
UNIDAD DE PRESUPUESTO (PLANTILLA):
CODIGO DE DEPARTAMENTO:
DEPARTAMENTO:
PUESTO JEFE INMEDIATO:
HORARIO:
RANGO SALARIAL SUGERIDO (80% AL 120%):

--	--

2. OBJETIVO DEL PUESTO

--

3. REQUISITOS

GENERO DESEABLE:
ESTADO CIVIL DESEABLE:
RANGO DE EDAD DESEABLE:
REQUIERE VEHICULO PROPIO:
REQUIERE DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:
ESCOLARIDAD:
EXPERIENCIA REQUERIDA: (AÑOS Y CAMPO)
IDIOMAS:

--	--

4. EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DESEABLES:

--

5. HABILIDADES TECNICAS NECESARIAS:

--

6. HABILIDADES HUMANAS REQUERIDAS:

--

7. RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Manejo de Valores (Efectivo, cheques, vales, tarjetas de crédito, etc.)	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	Especificar:
Manejo de Personal	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	Especificar:
Información Confidencial	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	Especificar:
Materiales y/o Herramientas	SÍ <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Especificar: maquinaria, herramientas, arnés, lámparas-bombillas, etc.
Manejo de Software	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	Especificar:
Usará Uniforme	SÍ <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Especificar: Camisa

LOGO DE LA EMPRESA	Elaborado Por:	
	Modificado Por:	
	Autorizado Por:	

Nota: se omite la fuente ya que la empresa solicitó no ser citada.

Recursos Humanos

Según Fayol, citado por Chiavenato (2006) indica que la gestión de Recursos Humanos, debe de ser centralizada para alcanzar los objetivos de la empresa, la cual se basa en admitir la unidad de mando y una organización del personal de mayor a menor categoría o nivel jerárquico, teniendo como consecuencia que las categorías menores, sigan órdenes de las superiores.

En algunas empresas guatemaltecas, el departamento de recursos humanos es similar, está constituido por personas a cargo de las siguientes áreas:

- Reclutamiento y selección
- Plan de desarrollo
- Manejo de prestaciones
- Planilla y compensaciones
- Desarrollo
- Comunicación interna
- Manejo de seguro, uniforme y vacaciones y el descuento de los mismos.

Mondy y Noé (2005) agregan:

- Proceso de inducción
- Elaboración de perfiles
- Capacitación
- Planeación y desarrollo de carrera
- Evaluaciones de desempeño
- Prestaciones
- Ambiente laboral
- Sindicatos

Alles (2012) indica que el término de subsistemas de recursos humanos, son segmentos del mismo sistema compuesto por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización. En todos los casos, los subsistemas de recursos humanos se diseñan a medida de cada organización.

Según esta autora, los subsistemas de recursos humanos son:

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación de personas
- Evaluación del desempeño
- Remuneraciones y beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación.

Mientras que para Chiavenato (2009) la gestión del talento humano está compuesta por las empresas y las personas que laboran en ellas. Los colaboradores permanecen la mayoría de su día en el trabajo ya que este consume gran parte del tiempo. Es importante tomar en cuenta algunos elementos para poder gestionar el talento humano dentro de la empresa. Algunos de estos elementos son los siguientes:

- Motivar a los colaboradores
- Satisfacción laboral
- Determinar planes de carrera profesional para el desarrollo de los colaboradores
- Clima organizacional óptimo
- Seguridad e higiene laboral
- Proceso de reclutamiento y selección
- Evaluación del desempeño
- Comunicación dentro de la organización
- Orientación de equipos de trabajo
- Programar necesidades de personal
- Administración de compensaciones
- Análisis y descripción de puestos de trabajo
- Inducción de personal a la organización
- Capacitación y desarrollo
- Cultura organizacional.

Según Robbins et al (2009) la planeación de recursos humanos es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento adecuado.

Las funciones de recursos humanos deben de consistir en buscar formas para fomentar los recursos. Como por ejemplo ofrecer tecnología para ofrecer un bajo costo, métodos adecuados para que los colaboradores tengan acceso directo a la información relacionada al departamento de recursos humanos para poder manejar trámites y procesos por sí mismo (se puede utilizar un intranet o portal). El departamento de recursos humanos puede centrar su actividad en añadir valor a la empresa, innovar procesos y poner en práctica las nuevas disciplinas que se van tomando en cuanto a tecnología, accesos a información, orden de procesos, etc.

Así mismo Ulrich, Losey y Lake (2003) mencionan que la función principal de recursos humanos debe consistir en la entrega y/o desarrollo de capital humano que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficacia y eficiencia, y que lleve a cabo las estrategias planteadas favorablemente. Los profesionales de recursos humanos que tengan claros estos objetivos y que tengan las habilidades empresariales necesarias para que se cumplan serán de un valor incalculable en el futuro.

El departamento de recursos humanos es el conocido como el departamento de personal, el cual lidera, coordina y organiza las actividades del talento humano. Mediante distintos procesos se selecciona al personal idóneo que cumpla con un perfil para ocupar una plaza vacante dentro de la organización y así ser parte del desarrollo de la misma.

Género

Según Morris y Maisto (2001) el género se emplea para indicar los significados psicológicos y sociales que implican el hecho de ser varón o hembra desde el punto de vista biológico.

Muchas creencias populares se fundamentan en los estereotipos del género, que son características típicas del hombre y de la mujer.

También existen las creencias sobre los roles de género, los cuales son considerados como conductas que se esperan ver o se está acostumbrado a ver como paradigma en cualquier sexo.

Ser mujer u hombre, influye en el aspecto, rasgos y características físicas de las personas, también la manera en que se expresan, mueven, ademanes, juego y trabajo. La forma en que piensa y como se siente la persona consigo misma. Estas características están incluidas en la palabra género. Según Papalia, Wendkos y Duskin (2010), el género es el significado de ser hombre o mujer.

Desde que se inicia el desarrollo en la infancia, se recibe un trato diferente al de un niño del sexo opuesto; ya sea en la familia, amigos, colegio, personas ajenas, etc. A esto se le llama la tipificación de género, el proceso mediante el cual el ser humano desde niño aprende conductas que su cultura o entorno considera apropiadas o comunes para cada.

Educación

Existe la educación especial, la cual se aplica a personas afectadas de alguna anomalía física o mental, lo cual dificulta su adaptación a la enseñanza ordinaria. La educación física es el conjunto de ejercicios y disciplinas para lograr el desarrollo y trabajo corporal. Y la educación inicial, es el nivel educativo previo al primer grado o primero primaria, para niños de tres a cinco años de edad. En esta se desarrollan áreas, como la motricidad fina, motricidad gruesa, coordinación, identificación, formas, figuras, superficies, etc.

¿Cuál es la situación actual de la educación en Guatemala?

Según UNICEF (s/f), 657,233 niños y niñas no asisten a la escuela primaria, esto corresponde al 26% de la población total entre los 7 y 14 años de edad. Cada año, el 12% de niños matriculados abandonan la escuela por distintas situaciones entre las que se encuentran:

- Falta de seguimiento de los padres
- Inician a laborar
- Se cambian de domicilio.

La educación preprimaria es legalmente obligatoria, en la cual se manejan tres distintos niveles, párvulos, preprimaria bilingüe y preprimaria acelerada. Estos en la mayoría de instituciones constan de un promedio de dos horas diarias de atención.

La educación primaria, también es obligatoria. Es el ciclo de educación fundamental, en donde aprender a leer y escribir es una de las principales herramientas que fortalecen la comunicación cara a cara con las personas, permite que uno desarrolle y acceda a las propias ideas e imaginación y sobre todo a las propias. Al terminarlo se otorga un diploma por terminar el grado de sexto primaria. Luego sigue la educación secundaria considerada como educación de nivel medio, formada por tres años y un ciclo diversificado o de formación profesional. En la cual se elige una carrera.

La enseñanza superior o preparación académica universitaria, se puede recibir en una universidad nacional y trece universidades privadas.

Estructura y organización del sistema educativo

Nivel	Educación	Edad	Ciclos	Grados
1°	Inicial	0–3	—	—
2°	Preprimaria	4–6	—	1° a 3°
		7–9	Ciclo de educación fundamental	1° a 3°
3°	Primaria	10–12	Ciclo de educación complementaria	4° a 6°
4°	Media	13–15	Básico	1° a 3°
		16–18	Diversificado	1° a 3°
		19–21	Intermedio ⁽¹⁾	1° a 3° ^(*)
5°	Superior	21–24	Licenciatura ⁽²⁾	4° a 5° ^(*)
		24 y más	Postgrado ⁽³⁾	6° a 8° ^(*)

Fuente:

(*) Dependiendo de la carrera y de la universidad puede dividirse en semestres.

(1) También a nivel no universitario (diploma de técnico, enseñanza técnico-profesional, 3 años de estudios). A nivel universitario, título de técnico o diplomado (de 2 a 3 años y medio, dependiendo de la carrera; 3 años en el caso de la carrera de profesor de educación media).

(2) De 4 a 5 años de estudios (6 años en el caso de medicina).

(3) De uno a dos años de estudios en el caso de la maestría. En cuanto al doctorado, un mínimo de dos años de estudios después de la licenciatura.

http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/Countries/WDE/2006/LATIN_AMERICA_and_the_CARIBBEAN/Guatemala/Guatemala.htm

Preparación académica

Por ser una palabra compuesta preparación académica se define así:

a) Preparación

Según la Real Academia Española (2014), la preparación son los conocimientos que alguien tiene sobre cierto tema o materia.

b) Académica

Según la Real Academia Española (2014) es relativa a los centros oficiales de enseñanza. Pertenece a un estudio, es propio y característico de un estilo académico.

Se relaciona o es utilizado para denominar no solo individuos, sino también entidades, proyectos y objetos que se relacionan con niveles superiores de educación. Este término tiene una gran variedad de conceptos por lo que permite que se utilice para los que realizan investigaciones, trabajan en las mismas, o para personas que cursan estudios.

Estilo de vida e intereses

La manera en que las personas enfrentan la vida, las distintas facetas, obligaciones y su manera particular de ver las cosas en general; es de las características diferenciadoras de las nuevas generaciones.

Según Alles (2012) el concepto de “conciliar vida profesional y personal” se refiere a la constante acción o tarea que las personas deben de realizar para llevar adelante un equilibrio balance su desarrollo laboral y profesional, y por otro lado, la realización de las necesidades y deseos personales.

Hoy en día se habla de conciliar la vida profesional con la personal, la cual puede incluir diversos temas o intereses que las personas han identificado:

- Profesional: actividad o tarea mediante la cual se gana la vida o es remunerada

- Otros intereses profesionales: actividades o tareas complementarias o no de la actividad principal.
- Intereses comunitarios: política.
- Intereses espirituales: religión.
- Intereses culturales: música, arte o cualquier manifestación cultural.
- Deportes / *hobbies*.
- Familia: círculo más cercano, vínculos afectivos, amistad, pareja.
- Tiempo libre: actividades recreativas no incluidas en las anteriores categorías, como por ejemplo: tiempo de meditación, deportes extremos, tiempo para dedicarse al cuidado personal.

Es importante que los jefes, gerentes o líderes de una organización cumplan con sus respectivos roles y que tengan un adecuado desarrollo de sus capacidades esenciales, ya que cualquier tipo de problemática relacionada a sus colaboradores, debería de ser una situación con una solución fácil y accesible.

Con lo mencionado anteriormente, mantener un equilibrio en el desarrollo laboral y profesional, hoy en día, es un reto cotidiano.

Pasatiempos

Estos son conocidos como actividades o tareas de recreación, las cuales son realizadas por interés propio, ya sea por aprendizaje, medio de relajación y meditación, interés personal, etc.

Según Chacón (2005), la recreación es la práctica de actividades socialmente aceptables realizadas de forma voluntaria durante un tiempo libre. Por medio de dichas actividades, las personas se desarrollan en el área personal, emocional, mental y física.

Experiencia laboral, experiencia laboral en el adulto joven

La Real Academia Española (2014), define la experiencia como el hecho de haber sentido, conocido o presenciado una situación o acción. También es conocida como la práctica

prolongada de una misma acción, la cual proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo. Es el conocimiento de la vida el cual se adquiere por las situaciones o circunstancias vividas. También define laboral como perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social.

Según Mondy y Noe (2005) la experiencia ocupacional son los conocimientos, capacidades, habilidades y disposición del candidato para manejar la responsabilidad de un puesto. También mencionan que el desempeño y éxito en un empleo anterior no garantiza el éxito en otro, sí ofrece disposición y la capacidad para trabajar.

Años atrás, era común que se creyera que solo personas con mucha edad y gran experiencia en el mercado laboral, eran capaces o tenían las condiciones necesarias para ser empresarios.

Hoy en día, los jóvenes estudiantes están ganando espacio en el mercado laboral, en donde se les abren las puertas para iniciar su carrera profesional e iniciar a adquirir experiencia. En Guatemala, jóvenes adultos ocupan puestos de jefatura o gerencias, esto evidencia que los tiempos han cambiado y que hay más oportunidad laboral para iniciar una carrera profesional más jóvenes.

Por su parte Robbins et al (2009) indican que el informe GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) del 2005 muestra que, entre los empresarios que recién inician su carrera profesional en los países de ingreso medio, el 18% está en el rango de 18-24 años de edad, el 31% 25 y 34 años, el 24% entre 35 y 44 años y el 27% tiene más de 44 años.

Agregan que la edad empresarial, no es la misma que la edad cronológica. Cuanto mayor es la experiencia empresarial, mayor es la probabilidad del éxito. Ya que la persona esta más preparada y tiene más conocimiento para enfrentar nuevos retos y encontrar soluciones ante distintas situaciones que se presenten en la empresa, y más aún, siendo jefe, gerente o líder de un departamento o área.

Continuando siempre con estos autores, mencionan que Varela realizó dos investigaciones en Colombia, la primera con empresarios y la segunda con empresarias; en dichas investigaciones,

se identificaron varias características importantes de las motivaciones de ellos (as) para ser empresarios (as), algunas, relacionadas al que iniciaron su carrera profesional siendo un adulto joven. Las conclusiones que se pueden mencionar de dicha investigación son las siguientes:

- El 57% de los empresarios inició su actividad empresarial antes de los 30 años. En forma empírica, está demostrada la posibilidad de los jóvenes de ser empresarios de América Latina.
- El 29% tenían menos de 29 años.
- El 99% recomienda a sus hijos la carrera empresarial.
- Los factores motivacionales básicos eran: independencia, deseo de hacer realidad sus ideas, confianza en su capacidad, deseo de desarrollar iniciativa y creatividad propia.

Líder y liderazgo dentro de la organización

El verdadero líder debe de incentivar a las personas claves de la organización, por medio de la persuasión. Guía las acciones de los demás para realizar tareas.

Así mismo Boyett y Jimmie (1998) opinan que el líder empresarial es aquella persona jurídica que tiene la responsabilidad de dirigir al equipo de la organización en la que trabaja, con el fin de obtener los resultados y metas fijadas por la empresa. Este tiene la capacidad de dirigir y guiar actividades del personal bajo su cargo o seguidores a través de la motivación, innovando y creando para alentar la participación y así cumplir con el objetivo, misión, visión y metas establecidas por la empresa.

Los líderes no tienen un descriptor o perfil como tal, pero adquieren ciertas responsabilidades dentro de la organización para cumplir con los objetivos necesarios y para posicionar a los colaboradores en un nivel satisfactorio de clima, desempeño, etc.

Responsabilidades de un líder:

- Apoderar atribuciones cuando sea necesario e incitar a la colaboración cuando se de la oportunidad.
- Manifestar atención personal hacia el colaborador, empatía.

- Transmitir los resultados del desempeño evaluado.
- Comunicar al equipo de trabajo lo que se espera de cada uno de ellos.
- Brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas.
- Cualidades y habilidades de un líder.
- Habilidad para asumir responsabilidad: asume la responsabilidad del reto que ha tomado para el logro de una meta y se hace cargo del desempeño de sus seguidores.
- La habilidad para ser perceptivo: el líder necesita ser sensible con respecto a su equipo de trabajo para identificar las fortalezas, debilidades y anhelos.
- Habilidad para ser objetivo: enfrentar los obstáculos de manera objetiva. La objetividad es una herramienta clave para que el líder pueda minimizar los factores que obstaculizan la percepción de la realidad, así como los factores emocionales y personales.
- Habilidad para establecer las preferencias adecuadas: identificar cuáles opciones deben de tomarse en cuenta y cuáles no. Un líder orientado hacia las preferencias, se enfoca en las áreas más críticas e importantes.
- Habilidad de comunicar: comunicar y absorber información en forma útil. Al tener una vía abierta de comunicación, las responsabilidades son más cómodas.

Según Alles (2009) el liderazgo es la habilidad para crear responsabilidades y enfrentar los retos que se presenten en la organización. También se entiende como la habilidad para garantizar la dirección de personas o de un equipo de trabajo, destacando las habilidades y manteniendo un buen clima organizacional.

Menciona que el liderazgo ejecutivo es la capacidad para dirigir o conducir un equipo o grupo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima desafiante y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar y dirigir a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión de entusiasmo.

Finalmente, como se puede ver a través de lo expuesto, la importancia del perfil del gestor de recursos humanos es la preparación académica y experiencia laboral necesaria para ocupar el

puesto, tener las competencias y liderazgo para dirigir un equipo de trabajo y adicional, realizar una actividad recreativa o *hobbie* que le permita tener un balance entre la vida laboral y personal.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el inicio de la humanidad, la sociedad ha estado bajo una estructura, en donde por medio de una pirámide social u organización social, las personas interactúan entre sí porque tienen determinado nivel o características que los unen para estar en una misma posición o nivel jerárquico.

En el área laboral desde un inicio predominaba el apellido, color de sangre y color de piel para poder trabajar. Durante varios años las personas fueron elegidas con base a un perfil muy específico, adultos, amplia experiencia laboral, etc. Sin embargo, el perfil de puesto ha ido cambiando, actualmente se toma en cuenta principalmente las ideas, la innovación, una mente fresca, estudios culminados y la experiencia pasa por un momento a un segundo plano en algunas ocasiones, ya que algunas empresas guatemaltecas buscan formar a su personal con su propia filosofía.

Cabe resaltar que los jóvenes son el futuro de las organizaciones y su punto de vista debe ser considerado ya que marcará el ritmo a seguir en los siguientes años, que conforme a su experiencia laboral temprana, estudios actualizados y profesionalismo, forman parte la Guatemala del mañana. Por ello, es interesante conocer el perfil del gestor de una empresa o de un departamento en específico desde su punto de vista, ya que da una idea de qué es lo que buscarán las empresas hoy y en unos años al momento de contratar una plaza, qué preparación académica necesitarán los candidatos, al igual que su experiencia laboral, entre otras. Por esto mismo, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es la opinión sobre el perfil de puesto del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que labora en el área?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Conocer la opinión sobre el perfil de puesto del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que labora en el área.

2.1.2 Objetivos específicos

- 2.1.2.1** Conocer la opinión sobre el liderazgo del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que labora en el área.
- 2.1.2.2** Determinar las características personales del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que labora en el área, como por ejemplo: género, edad.
- 2.1.2.3** Determinar la preparación académica que debería tener el gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que labora en el área.
- 2.1.2.4** Conocer los pasatiempos que debería de tener el gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que labora en el área.
- 2.1.2.5** Identificar la experiencia laboral que ha tenido el gestor de recursos humanos en el transcurso de su carrera laboral desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que labora en el área.

2.2 Unidad de análisis

Perfil de puesto del gestor de recursos humanos.

2.3 Definición de unidad de análisis

2.3.1 Definición conceptual

Según Mondy y Noe (2005) el gerente de recursos humanos desempeña cada una de las funciones del departamento. Es una persona que actúa en calidad de asesor o reclutador trabajando con otros gerentes asuntos o temas de recursos humanos.

2.3.2 Definición operacional

Para el presente estudio, se entenderá como perfil de puesto del gestor de recursos humanos a la opinión de un grupo de adultos jóvenes que laboran en el área desde los siguientes indicadores:

- Liderazgo
- Características personales (género, edad)
- Preparación académica
- Pasatiempos
- Experiencia laboral.

2.4 Alcances y límites

La investigación tuvo como propósito conocer la opinión de un grupo de jóvenes sobre lo que debería ser el perfil de un gestor de recursos humanos, por lo que no pretendió crear un perfil estándar de las características o competencias del gerente ideal.

De acuerdo al estudio se logró determinar similitudes en las opiniones de la muestra entrevistada y a la vez diferencias.

Cómo una limitante de la investigación, se puede citar que la muestra estaba conformada inicialmente por 8 personas, seis sujetos de género femenino y dos de género masculino; sin embargo, durante el proceso de entrevistas no se logró concretar una cita con los dos sujetos de género masculino por lo que quedaron fuera de la muestra.

De acuerdo a las características de este estudio, el mismo es válido solo para el grupo de sujetos entrevistados.

2.5 Aporte

La investigación beneficia a la Psicología Industrial, ya que da a conocer la opinión que se tiene sobre el perfil del gestor de recursos humanos, liderazgo, las características personales, preparación académica, experiencia laboral y pasatiempos.

Contribuye a los estudiantes de Psicología Industrial Organizacional, porque brinda una clara visión de a dónde pueden llegar a un corto o mediano plazo como profesionales y crearles una idea del perfil que se encuentra en el mercado.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El presente estudio tuvo como muestra un grupo de 6 adultos jóvenes mujeres. Cuentan con experiencia laboral en el área de recursos humanos, están comprendidos en un rango de edad de 25 a 32 años, con distintos niveles académicos de universidades privadas y distintas especializaciones.

A continuación se presentan las características principales de cada sujeto:

SUJETO No. 1	
Código	S01
Puesto	Reclutadora
Género	Femenino
Edad	27
Educación	Licenciatura en Psicología Clínica
Experiencia laboral	5 años

SUJETO No. 2	
Código	S02
Puesto	Generalista de RR.HH.
Género	Femenino
Edad	27
Educación	Licenciatura en Psicología Industrial
Experiencia laboral	2 años 6 meses

SUJETO No. 3	
Código	S03
Puesto	Especialista en Reclutamiento y Selección
Género	Femenino
Edad	29
Educación	Maestría en Administración en Recursos Humanos
Experiencia laboral	6 años

SUJETO No. 4	
Código	S04
Puesto	Jefe de Reclutamiento y Selección
Género	Femenino
Edad	26
Educación	Cierre de Pensum, Licenciatura Psicología Industrial
Experiencia laboral	1 año, 3 meses

SUJETO No. 5	
Código	S05
Puesto	Asistente de Gerencia y Recursos Humanos
Género	Femenino
Edad	25
Educación	Estudiante Universitario
Experiencia laboral	3 años

SUJETO No. 6	
Código	S06
Puesto	Auxiliar de Nómina y Planilla
Género	Femenino
Edad	26
Educación	Licenciatura en Administración de Empresas
Experiencia laboral	4 años

3.2 Instrumento

Para obtener la información necesaria se utilizó una guía de entrevista semiestructurada, con el objetivo de establecer la opinión sobre el perfil del puesto del gestor de recursos humanos (Anexos 1 y 2).

La entrevista es individual con cada uno de los sujetos y facilita una conversación espontánea y abierta para indagar sobre los siguientes indicadores:

- Liderazgo: preguntas 1, 2 y 3
- Características personales: ítems 4 y 5
- Preparación académica: ítems 6 y 7
- Pasatiempos: preguntas 8, 9 y 10
- Experiencia laboral: preguntas 11 y 12

3.3 Procedimiento

- Se eligió el tema a investigar y los sujetos que aportarían información a dicha investigación.
- Se contactó a cada uno de los sujetos para comentarles sobre la investigación en la cual estarían participando y se programó una cita presencial para realizar la entrevista.
- Se realizó la entrevista semiestructurada apoyada en una guía de preguntas elaboradas.
- Se tabularon las opiniones en matrices y mapas, con lo cual se procedió a analizar las mismas.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos.
- Se redactó el informe final.

3.4 Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es cualitativa, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) usa la recolección de información sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

El enfoque de esta investigación es etnográfico ya que según Jiménez, Zambrano, García y Melero (2011) indican que tiene como perspectiva metódica la investigación cualitativa. Observa, participa, y busca descubrir, todo o parte de una cultura o comunidad y como estas partes se integran. La información obtenida en las entrevistas se transcribe en matrices, las cuales se codifican con una nomenclatura numérica ascendente y luego se sintetizan en mapas conceptuales.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presente investigación se desarrolló en un periodo de 10 meses, la muestra estuvo conformada por seis personas quienes participaron en una entrevista semiestructurada. La cual tuvo como objetivo conocer la opinión sobre el perfil de puesto del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que laboran en el área.

A continuación por medio de una matriz, se presentan los datos de cada sujeto y la percepción u opinión de los mismos sobre cada pregunta e indicador. Posteriormente se encuentra un mapa conceptual, en el cual se presenta una síntesis de la información de la matriz correspondiente a cada sujeto. Por último se presenta un consolidado de la información recabada en cada entrevista e indicadores emergentes que se detectaron en algunas de ellas, al igual que una síntesis del perfil que debería de tener el gestor de recursos humanos de acuerdo a los sujetos entrevistados.

En las tablas se muestran los siguientes indicadores:

- 1) Liderazgo
- 2) Características personales
- 3) Preparación académica
- 4) Pasatiempos
- 5) Experiencia laboral

Adicional, se muestran los indicadores emergentes, los cuáles no fueron considerados al inicio de la investigación pero que en el transcurso de las entrevistas fueron surgiendo.

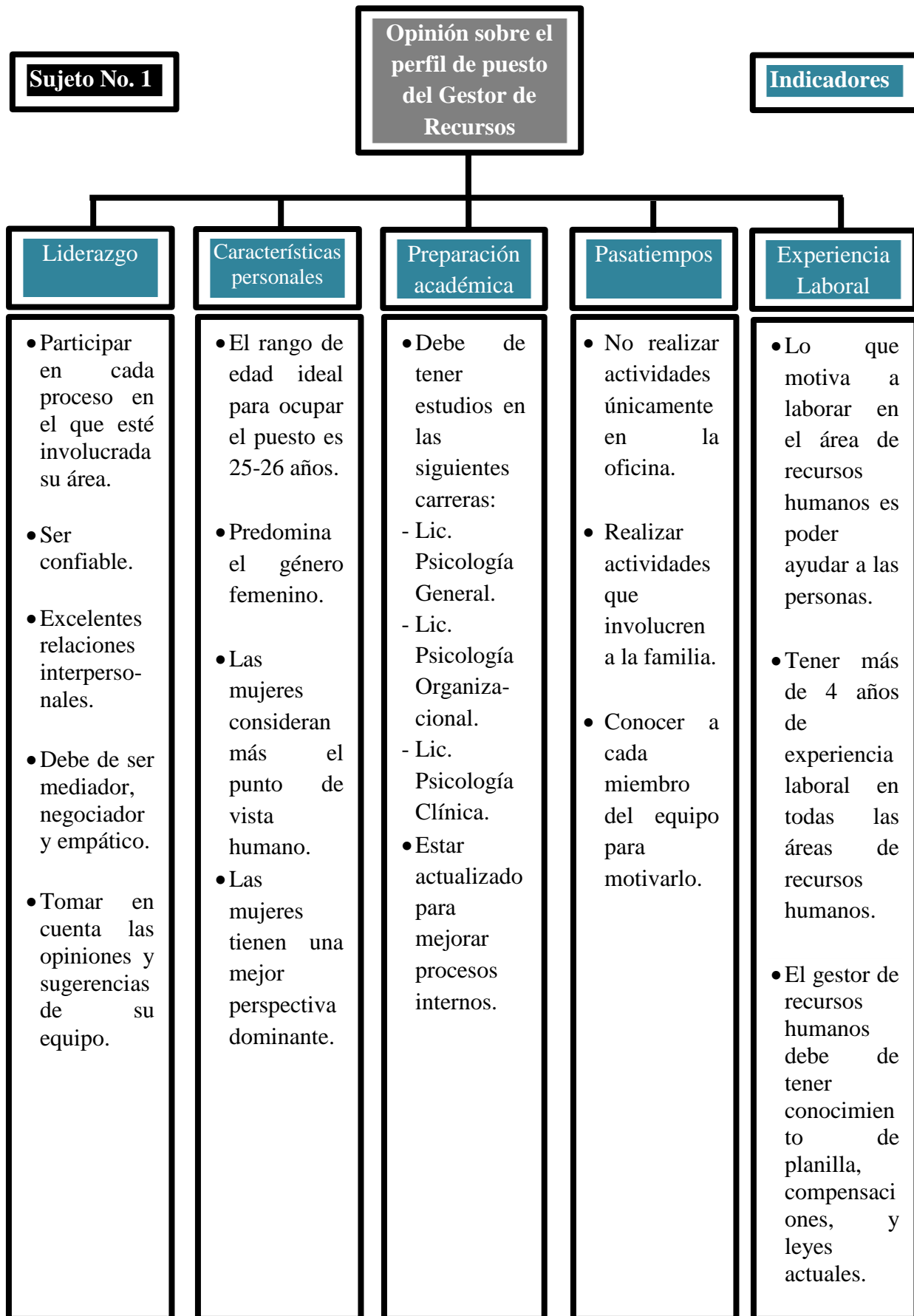
SUJETO No. 1

Código	S01
Puesto	Reclutadora
Género	Femenino
Edad	27
Educación	Licenciatura en Psicología Clínica
Experiencia laboral	5 años

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Liderazgo	¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?	“...participando en cada proceso que conlleve la solución o el acompañamiento de las actividades que desempeña el equipo...” (S1-01)
	¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?	“...participativo en todos los procesos...” (S1-02) “...debe de ser confiable...” (S1-02) “...tener excelentes relaciones interpersonales...” (S1-03) “... es importante que sea mediador y negociador...” (S1-03) “...debe de ser empático...” (S1-04)
	¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?	“...tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de todo el equipo...” (S1-05) “...tomar una decisión certera y segura...” (S1-05)
Características personales	¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?	“...de 25 o 26 años en adelante puede iniciar el camino en una jefatura o gerencia...” (S1-07) “...todo depende de a qué edad inició su experiencia laboral...” (S1-07)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
	¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?	<p>...” me inclino más hacia el género femenino, pues las mujeres consideran más el punto de vista humanitario...” (S1-08)</p> <p>“...las mujeres tienen una mejor perspectiva dominante y de participación...” (S1-09)</p>
Preparación académica	¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria? Y por qué.	<p>“...graduado de Lic. En Psicología General, Organizacional o Clínica...” (S1-10)</p> <p>“...en último año de estudios de la Licenciatura se puede tomar en cuenta también...” (S1-12)</p>
	¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?	“...es necesario estar actualizado en el medio porque de esta manera se puede llegar a mejorar procesos internos...” (S1-13)
Pasatiempos	¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?	<p>“...no solamente actividades de equipo de convivencia como salir a comer o actividades en la oficina...” (S1-16)</p> <p>“...actividades en las que se involucren a las familias...” (S1-16)</p>
	¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?	“...”instruyendo de manera positiva a las personas en cuanto a que la empresa no es ajena ni deja de dar apoyo en cuanto a alguna situación”... (S1-18)
	¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?	“...” es importante saber presionar para mejorar y mantener resultados, pero también conocer a cada uno del equipo que lidera para motivarlo y no para que crea que está fracasando...” (S1-19)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Experiencia laboral	¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?	...” La pasión por el apoyo y ayuda a las personas, por sentir motivación a ayudar y a perseguir que se cumplan las necesidades, los derechos y responsabilidades de cada persona, siendo esto su fin... (S1-21)
	¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?	<p>“...de tener más de 4 años de experiencia en Reclutamiento & Selección, Coordinadores/Encargados de Recursos Humanos, Analistas de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos, Generalista de Recursos Humanos, etc...” (S1-23)</p> <p>“...debe de tener experiencia en cada una de las áreas para que pueda dirigir la misma ...” (S1-24)</p> <p>“...conocimiento de pagos y planillas...” (S1-26)</p> <p>“...conocimiento sobre leyes actuales...” (S1-27)</p>

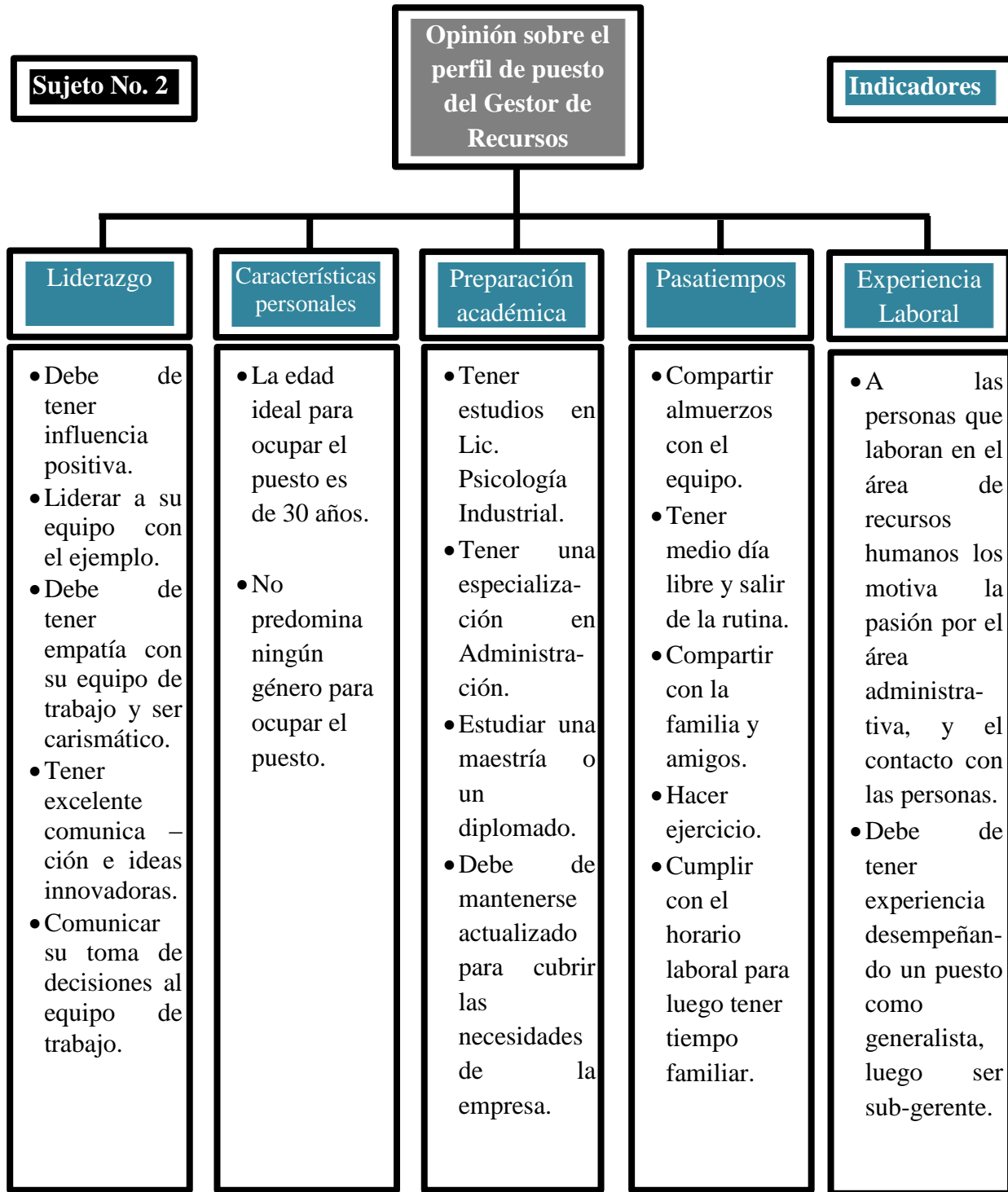


SUJETO No. 2		
Código	S02	
Puesto	Generalista de RR.HH.	
Género	Femenino	
Edad	27	
Educación	Licenciatura en Psicología Industrial	
Experiencia laboral	2 años 6 meses	
INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Liderazgo	¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?	<p>“...debe de tener una gran influencia positiva sobre los colaboradores a su cargo...” (S2-01)</p> <p>“...manifestar su liderazgo dando la confianza para poder acercarse para contarle lo que sucede...” (S2-02)</p> <p>“...manifestar el liderazgo con el ejemplo, siendo empático con el equipo de trabajo y con toda la organización...” (S2-03)</p>
	¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?	<p>“...principal debe de ser una persona con excelente comunicación ya que tiene relación con toda la organización...” (S2-04)</p> <p>“...debe de ser positivo, confiar en su criterio...” (S2-05)</p> <p>“..., tener buenas ideas creo que también es muy importante ya que debe de innovar nuevos procesos...” (S2-05)</p> <p>“...carismático, debe de expresar confianza...” (S2-06)</p> <p>“...que no sea influenciado sobre lo que las demás personas puedan llegar a decirle...” (S2-07)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
	¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?	“...poner en práctica la comunicación en un 100%, platicar con el equipo de trabajo, escuchar la opinión de todos...” (S2-08) “...es importante que al tomar una decisión la comparta con el equipo de trabajo...” (S2-09)
Características personales	¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?	“...se tiene que tener la experiencia y el conocimiento necesario para poder ocupar un puesto así, entonces yo creería que no menos de 30 años...” (S2-10) “...no quiero decir que una persona con menor edad no sea capaz de manejar el puesto...” (S2-11)
	¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?	“...no sabría decir si hay un género que predomina en ocupar puestos altos...” (S2-12) “...hay tanto hombres como mujeres en gerencias...” (S2-12)
Preparación académica	¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria? Y por qué.	“...considero que deberíamos llevar una carrera como Psicología Industrial y alguna especialización en Administración...” (S2-14) “...continuar los estudios, con una maestría, diplomado o certificación es clave para el buen desempeño en cualquier puesto y en especial en una gerencia...” (S2-16)
	¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?	“...que es importante mantenerse actualizado porque el mundo va cambiando y las necesidades de todas las empresas van hacia delante...” (S2-18)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Pasatiempos	¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?	<p>“...compartir almuerzos con todos los compañeros, también tenemos semanalmente una reunión de grupo...”(S2-20)</p> <p>“...da medio día libre el día que queramos como premio...” (S2-21)</p> <p>“...el gerente o gestor debe de realizar lo mismo, debe de hacer actividades que lo saquen de la rutina, en donde el tema de conversación no sea el trabajo...” (S2-23)</p> <p>“...hay que aprovechar los fines de semana, para descansar, hacer los mandados...”(S2-24)</p> <p>“...compartir con la familia y amigos, hacer deporte, ir de compras etc...” (S2-24)</p>
	¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?	<p>“...cuando se está en el horario laboral se respete y se cumpla, pero también es muy importante salir a horas prudentes para poder pasar tiempo en familia o bien tiempo personal...” (S2-26)</p> <p>“...dejar en el trabajo el trabajo y dedicarse a lo personal...”(S2-27)</p>
	¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?	<p>“...la comunicación ayuda a mantener un ambiente más sano y libre de estrés...” (S2-28)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Experiencia laboral	¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?	<p>“...lo que me motiva a trabajar en Recursos Humanos es ayudar a las personas, orientarlas, encontrar donde son buenos y darles consejos a mejorar...” (S2-30)</p> <p>“...creo que todas las personas que laboramos en el área de recursos humanos incluyendo a directivos, gerencias y jefaturas, a todos nos apasiona el área administrativa, el contacto con las personas y el talento humano...” (S2-32)</p>
	¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?	<p>“...para empezar es necesario llevar académicamente clases administrativas, luego desempeñar un puesto como generalista, tal vez algún puesto de proyectos y luego ser sub gerente...” (S2-33)</p>



SUJETO No. 3

Código	S03
Puesto	Especialista en Reclutamiento y Selección
Género	Femenino
Edad	29
Educación	Maestría en Administración en Recursos Humanos
Experiencia laboral	6 años

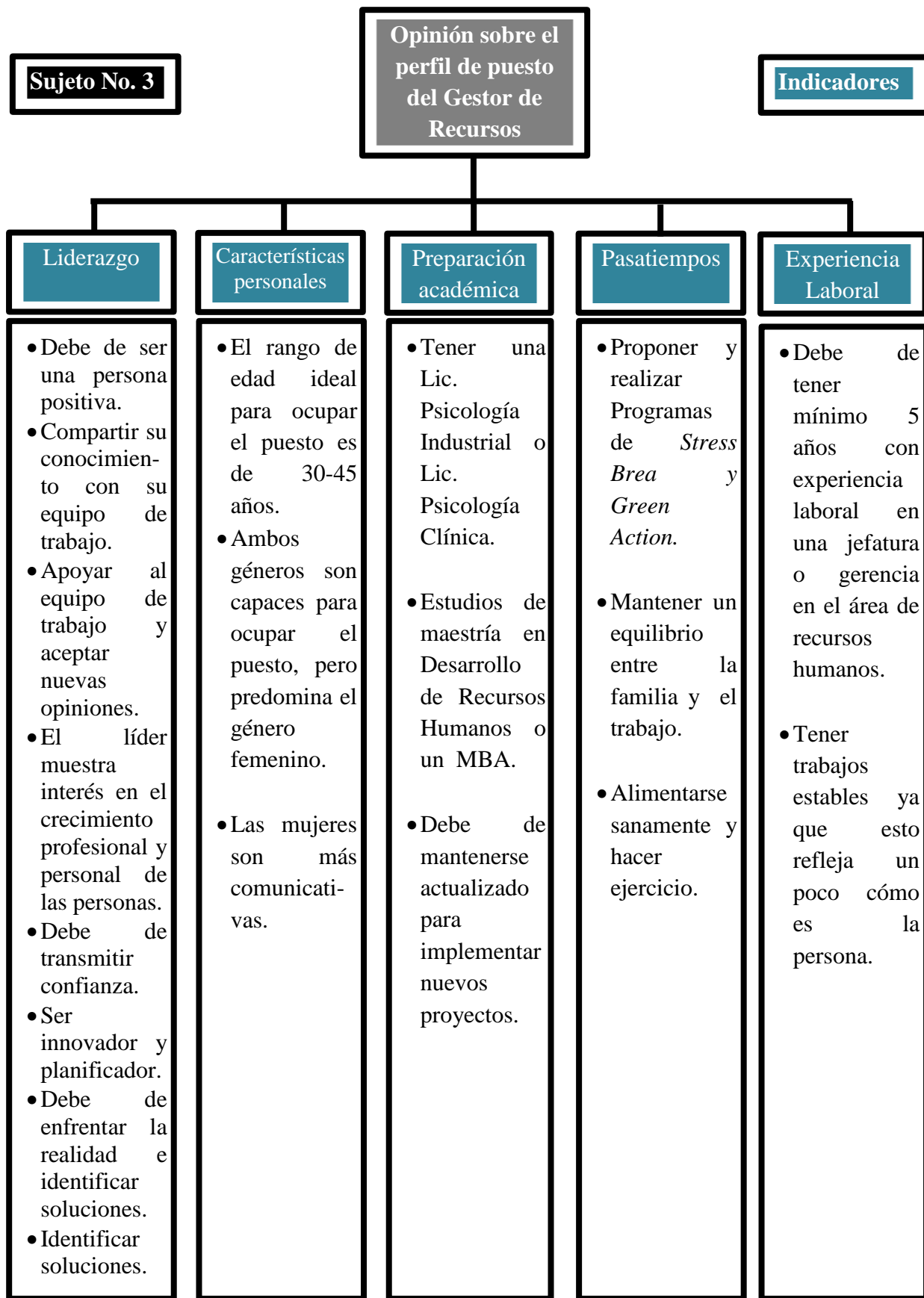
INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Liderazgo	¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?	<p>“...el liderazgo se tiene que dar desde la cabeza del departamento de Recursos Humanos...” (S3-01)</p> <p>“...se nota el liderazgo de una persona cuando es una persona positiva, que apoya a su equipo o compañeros...”(S3-02)</p> <p>“...personas que comparten sus conocimientos y guían para que el equipo...”(S3-03)</p> <p>“...aceptan opiniones o ideas diferentes a las que ellos tienen...”(S3-04)</p> <p>“...que el líder muestre interés en las demás personas y busque el crecimiento profesional y personal de las mismas...”(S3-05)</p>
	¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?	<p>“...habilidad para tratar a las personas, es elemental que uno tenga empatía y tenga la capacidad para formar equipos...” (S3-06)</p> <p>“...trasmitir confianza y respeto entre los integrantes del equipo...”(S3-06)</p> <p>“..., un líder tiene que tener capacidad de planificar, innovar y definir objetivos claros de desempeño, saber delegar tareas y usar el</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
		<p>tiempo efectivamente...”(S3-07)</p> <p>“...capacidad de comunicación, habilidad de escucha hacia las personas y lograr ser efectivo al momento de comunicarse...” (S3-09)</p> <p>“...predicar con el ejemplo, las acciones dicen más que mil palabras...”(S3-10)</p> <p>“...afrontar los errores, guiar a las personas para que logren alcanzar sus metas...” (S3-11)</p> <p>“...el líder debe de tener autoridad pero para lograr el bien común, no imponer temor en el equipo de trabajo sino más bien que sepan que tienen apoyo ...”(S3-12)</p> <p>“...una persona estable laboralmente es una persona también estable a nivel emocional...” (S3-65)</p>
	<p>¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?</p>	<p>“...hay que enfrentar a la realidad, actuar en el momento...”(S3-14)</p> <p>“...hay que escuchar cada una de las partes involucradas con igualdad, pero es importante ser imparcial...”(S3-17)</p> <p>“...que en recursos humanos nos toca ser detectives, hay que indagar, investigar, ser muy observador y preguntar todo lo que uno crea necesario...”(S3-18)</p> <p>“...lo más importante es identificar las soluciones que existen, ver los pros y contras de cada una...” (S3-19)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Características personales	¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?	“...creo que de 30 a 45 años es un excelente edad, ya que la persona posee el nivel académico, años de experiencia y ha desarrollado las aptitudes necesarias...” (S3-20)
	¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?	<p>“...ambos mujeres y hombres pueden ser capaces de ser excelentes Gerentes de Recursos Humanos...” (S3-22)</p> <p>“...en lo personal he visto que predomina el género femenino...” (S3-23)</p> <p>“...la mayoría de mujeres tenemos más habilidad de comunicación, escucha y empatía...” (S3-24)</p> <p>“...la cabeza de recursos humanos tiene que tener una gran capacidad de autocontrol y dominio propio...” (S3-66)</p>
Preparación académica	¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria? Y por qué.	<p>“...es importante tener una licenciatura en psicología industrial o clínica ...” (S3-26)</p> <p>“...luego considero que se requiere de una maestría ya sea en Desarrollo de Recursos Humanos o un MBA para tener más habilidades administrativas y reforzar el área financiera y de nóminas...” (S3-27)</p>
	¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?	<p>“...es elemental mantenerse actualizado, ya que la tecnología y seguimiento de estudios tiene que ir de la mano con el trabajo...” (S3-28)</p> <p>“...al momento en que uno sigue tomando cursos, leyendo libros, sacando diplomados se mantiene activo en la carrera y es capaz de ir implementando nuevos proyectos...” (S3-29)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Pasatiempos	¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?	<p>“...proponer programas como el <i>Stress Break</i>, donde la idea es beneficiar a nuestros colaboradores para reducir el estrés...” (S3-31)</p> <p>“...realicen una actividad diferente para los cumpleaños como mímica, karaoke etc...”(S3-34)</p> <p>“...<i>rallys</i> entre departamentos en lugares como Xpark o el Irtra Petapa, donde se puede tener un tiempo muy divertido...” (S3-36)</p> <p>“...intercambio de regalos o amigo secreto para navidad o día del cariño...” (S3-37)</p> <p>“crear algún programa de <i>Green Action</i> donde se apoye al medio ambiente asistiendo a sembrar arbolitos a un lugar que requiera de vegetación...(S3-38)</p> <p>“...realizar programas de apoyo a la comunidad, asignando embajadores de buena fe en cada departamento...”(S3-39)</p>
	¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?	<p>“... la familia y el trabajo es algo que se tiene que equilibrar...” (S3-40)</p> <p>“... no llevarse trabajo a la casa...” (S3-42)</p> <p>“...organizarse bien para salir en el horario establecido...” (S3-43)</p>
	¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?	<p>“...una alimentación sana, dormir bien y realizar ejercicio para descargar toda la atención del trabajo...” (S3-53)</p> <p>“...realizar ejercicios de respiración hace que uno se relaje durante el día...” (S3-54)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Experiencia laboral	¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?	“...lo motiva a uno el poder apoyar a las personas y ser el punto clave entre la gerencia y los colaboradores...”(S3-58)
	¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?	<p>“...la trayectoria o experiencia deberían de ser tener mínimo 5 años con experiencia en una jefatura o gerencia...” (S3-61)</p> <p>“...hasta tener esos roles uno es capaz de conocer como trabajar bajo presión, manejar un equipo, ser líder positivo, resolver problemas...” (S3-62)</p> <p>“... el gerente de Recursos Humanos siga estudiando, sacando diplomados, metiéndose a congresos etc. con el fin de estar siempre activo en el área...” (S3-63)</p> <p>“...si la persona ha tenido trabajos estables nos da un parámetro de cómo es la persona...” (S3-67)</p>



SUJETO No. 4

Código	S04
Puesto	Jefe de Reclutamiento y Selección
Género	Femenino
Edad	26
Educación	Cierre de Pensum, Licenciatura Psicología Industrial
Experiencia laboral	1 año, 3 meses

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
-----------	----------	-----------

Liderazgo	¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?	<p>“...enseñado la manera correcta de realizar las cosas o procedimientos y no frustrando al colaborador porque lo esté haciendo de manera incorrecta ...“ (S4-01)</p> <p>“...saber la manera de corregir, enseñar, llevando a los empleados a un punto en el cual quieren hacer las cosas bien, porque ven el reflejo de lo positivo, tienen la confianza de poder acudir a la persona correcta, entonces el líder se hace notar por sus actos, por su ejemplo...” (S4-02)</p>
	¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe tener el gestor de recursos humanos?	<p>“...la experiencia y el conocimiento son claves para ser un buen líder...” (S4-03)</p> <p>“...ser paciente, empático, motivar a su equipo a que desarrolle todos sus potenciales...” (S4-04)</p> <p>“...una persona íntegra, con sus valores claros, tener una actitud y energía positiva ya que esta se contagia...” (S4-04)</p>
	¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?	<p>“...herramienta clave es el diálogo, creo que se debe de llegar a un consenso siempre tomando en cuenta el aporte de todos los integrantes del departamento...” (S4-05)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
		“...los que ejecutan y sacan todos los procesos en el día a día deben de estar involucrados en las tomas de decisiones, no tomando la definitiva pero si dar su punto de vista y percepción...” (S4-06)
Características personales	¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?	“...depende mucho de la cultura de la empresa, ya que hay algunas que mantienen siempre un perfil joven y hay otras en donde hay mucha estabilidad laboral...” (S4-07) “...el rango de 25 a 40...” (S4-08)
	¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?	“...el género femenino predomina para el departamento de recursos humanos en general...” (S4-09) “...Las mujeres mostramos más empatía y paciencia al momento de escuchar a los colaboradores, tenemos más sentido de urgencia...” (S4-10)
Preparación académica	¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria? Y por qué.	“...tiene que tener estudios académicos relacionados a la psicología industrial ya que es una carrera muy específica para recursos humanos...” (S4-11) “...tener conocimiento administrativo y financiero y para ocupar un puesto de gerencia creo que la maestría es un plus para el curriculum y que esta debería de ser diferente a la carrera que se estudió, para ser un complemento de la licenciatura...” (S4-12) “...Licenciatura en Psicología Industrial, Administración de Empresas o esas nuevas Licenciatura en Administración de Empresas enfocada en Recursos Humanos...” (S4-13)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
		<p>“...la maestría creo que depende mucho de la persona...” (S4-14)</p> <p>“...creo que un MBA, algo relacionado a finanzas o dirección de proyectos sería bueno...” (S4-14)</p>
	¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?	<p>“...se ve forzado a estar en constante actualización, debe mejorar cada proceso para poder obtener lo que la empresa exige...” (S4-15)</p> <p>“...importante tener conocimiento de los medios y procesos que van avanzando en la tecnología para poder obtener lo mejor y que la empresa se distinga por su innovación...” (S4-16)</p>
Pasatiempos	¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?	<p>“...actividades en parques para liberar estrés y convivencias de grupo, eventualmente dar un día libre sin ser a cuenta de vacaciones...” (S4-17)</p> <p>“...salgan un viernes a medio día...” (S4-17)</p> <p>“...para saber qué actividades beneficiarían a los colaboradores es importante saber que quieren ellos...” (S4-18)</p>
	¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?	<p>“...algo clave es organizar las tareas del trabajo y no llevarse trabajo a la casa entre semana y mucho menos entre el fin de semana...” (S4-20)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
	¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?	<p>“...por supuesto que sí, esto es indispensable para evitar el colapso como trabajador y evitar que repercuta con mala actitud hacia otros trabajadores...” (S4-21)</p> <p>“...Aprender a controlar el trabajo bajo presión lo ayuda a organizarse...” (S4-22)</p>
Experiencia laboral	¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?	<p>“...los que trabajamos en recursos humanos estamos hechos para el contacto con las personas, el servicio al cliente interno y externo...” (S4-24)</p> <p>“...es como un chip que traemos para trabajar con las personas, ayudar y a la vez ser administradores...” (S4-25)</p>
	¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?	<p>“...empezar en una empresa en puesto de auxiliar en el departamento de recursos humanos y luego formar allí una carrera laboral...” (S4-26)</p> <p>“...importante tener experiencia en varios puestos de recursos humanos porque así uno tiene conocimiento y práctica de varias ramas de esta carrera...” (S4-27)</p> <p>“...el área legal, casi que saberse de memoria el código de trabajo, tener por lo menos una idea de como se hace una planilla, los procesos del IGSS, etc...” (S4-30)</p>
Emergente		<p>“...la persona que labora en cualquier área siempre tenga la ansiedad y el hambre por aprender más, en el área de recursos humanos no lo aprendemos todo en la teoría, la práctica como bien dice el dicho hace al maestro...” (S4-29)</p>

Sujeto No. 4

Opinión sobre el perfil de puesto del Gestor de Recursos

Indicadores

Liderazgo

- El líder enseña y no frustra a sus colaboradores.
- Se hace notar por sus actos y por su ejemplo.
- Debe de motivar a su equipo de trabajo, también actitud y energía positiva ya que esta la perciben los demás.
- Toma en cuenta la opinión de todo el departamento.

Características personales

- El rango de edad ideal para ocupar el puesto es de 25-40 años.
- El género femenino predomina para el departamento de recursos humanos.
- Las mujeres muestran más empatía y paciencia.

Preparación académica

- Tener estudios relacionados a recursos humanos, así como administrativos y financieros.
- Tener una licenciatura en Psicología Industrial, Licenciatura en Administración de Empresas o algunas carreras enfocada en recursos humanos.
- Debe de estar en constante actualización para mejorar los procesos.

Pasatiempos

- Realizar actividades en parques, tener convivencias de grupo, tener un día libre a cuenta de vacaciones, salir un viernes a mediodía.
- No llevarse trabajo a la casa y organizar bien todas las tareas.
- Aprender a controlar el trabajo bajo presión.

Experiencia Laboral

- Las personas que laboran en recursos humanos los motiva el contacto con las personas, el servicio al cliente interno y externo, ser administradores.
- Es importante tener experiencia labora en la mayoría de áreas de recursos humanos.
- Conocimiento en: área legal, código de trabajo, planilla, procesos de IGSS. etc.

Indicadores Emergentes

- Tener ansiedad y hambre por aprender más ya que no se aprende todo en la teoría sino también en la práctica.

SUJETO No. 5

Código	S05
Puesto	Asistente de Gerencia y Recursos Humanos
Género	Femenino
Edad	25
Educación	Estudiante Universitario, Psicología Industrial
Experiencia laboral	3 años

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Liderazgo	¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?	<p>“...planear objetivos claros delimitando tiempos para poder alcanzar la meta...” (S5-01)</p> <p>“...muestre su liderazgo con el ejemplo, con acompañar a su equipo en todos los procesos y no solo delegar tareas y esperar resultados...” (S5-02)</p>
	¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?	<p>“...características más importantes para un buen líder es la empatía para establecerse en un contexto en común y se pueda comprender mejor una situación en conjunto...” (S5-04)</p> <p>“...llevando al equipo con objetividad, compromiso, disciplina y tener una postura firme en cuanto a sus valores...” (S5-04)</p>
	¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?	<p>“...definir un propósito de que es lo que se quiere decidir, definir opciones de cuáles son las posibles soluciones a la situación, evaluar y analizar las mismas...” (S5-05)</p> <p>“...tomar en cuenta la opinión y que decisión tomaría cada una de las personas involucradas en el tema...” (S5-06)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Características personales	¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?	“...pero un estimado de 25 a 35 años, creo que estaría bien...” (S5-07)
	¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?	“...ambos géneros...” (S5-09) “...lo importante es que la persona que lo ocupa tenga buena actitud, valores, y comportamientos asignados de acuerdo a las políticas de la institución de donde se encuentra...” (S5-09)
Preparación académica	¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria? Y por qué.	“...debe de tener una Licenciatura en Administración de Empresas o una Licenciatura enfocada a recursos humanos como Psicología Organizacional...” (S5-11) “...creo que estudios de una maestría serían complementarios para la preparación académica de la persona...” (S5-12)
	¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?	“...si...” (S5-13) “...estar actualizado en las innovaciones que puedan salir al mercado, para ir creando valor a la unidad, anticipando las necesidades del departamento y de la empresa...” (S5-13) “...para aportar algo útil a la empresa, y para uno estar informado y alimentar su conocimiento para estar en el mismo nivel que las nuevas generaciones...” (S5-14)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Pasatiempos	<p>¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?</p>	<p>“...taller de integración, capacitaciones, beneficios por cumplimiento de metas, etc...” (S5-15)</p> <p>“...enviarlos a capacitaciones de su interés los saca de la rutina ya que salen de la oficina y van a aprender algo nuevo o algo que les gusta y llama la atención...” (S5-17)</p> <p>“...se realicen actividades en donde salgan de la oficina como por ejemplo salir a almorzar, hacer actividades de integración de equipos, etc...” (S5-18)</p>
	<p>¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?</p>	<p>“...se debe tomar en cuenta que cada aspecto en su lugar, manejando el tiempo en base a decidir prioridades y organizando el tiempo para poder brindar tiempo de calidad a las personas que nos rodean...” (S5-19)</p>
	<p>¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?</p>	<p>“...mantener el control de nuestras emociones transformando la energía del estrés en energía que pueda ser útil en el trabajo teniendo un plan a llevar a cabo y seguir una línea para no perder el control de las funciones asignadas...” (S5-20)</p> <p>“...con la experiencia laboral uno va conociendo sus límites...” (S5-21)</p>

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Experiencia laboral	¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?	<p>“...es tratar y ser uno de los pilares más importantes en una organización, facilitar las relaciones humanas en grupo, logrando resultados efectivos, llevándose así mismo una sensación satisfactoria...” (S5-22)</p> <p>“...es trabajar con el talento humano, ver como se les puede dar las mejores oportunidades de trabajo y de ayuda a las personas...” (S5-23)</p>
	¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?	<p>“...Considero 4 -6 años de experiencia son suficientes para poder tomar un cargo de gestor de recursos humanos ya que contaría con el conocimiento teórico y experiencia laboral en distintos puestos relacionados al área de recursos humanos...” (S5-24)</p>

Sujeto No. 5

Opinión sobre el perfil de puesto del Gestor de Recursos

Indicadores

Liderazgo

- Se muestra el liderazgo con el ejemplo.
- Algunas características del líder: empatía, compromiso y disciplina.
- Toma en cuenta la opinión de los demás para tomar una decisión.

Características Personales

- El rango ideal para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos sería: de 25 a 35 años. Para ocupar el puesto predominan los dos géneros.

Preparación académica

- Como preparación académica se recomiendan las siguientes carreras: Licenciatura en Administración de empresas y Psicología Organizacional.
- El gestor debe de estar actualizado para aportar innovación a la empresa y aportar valor a la unidad.

Pasatiempos

- Para salir de la rutina se recomienda talleres de integración, capacitaciones, salir a almorzar, etc.
- Para mantener un balance entre la vida familiar y laboral recomienda manejar el tiempo y tener prioridades.
- Se debe utilizar la energía positiva para manejar el trabajo bajo presión.

Experiencia Laboral

- Lo que motiva al gestor a laborar en recursos humanos es tratar de ser el pilar más importante de la organización, trabajar con el talento humano.
- Se considera que de 4 a 6 años de experiencia laboral son suficientes para ocupar el puesto.

SUJETO No. 6

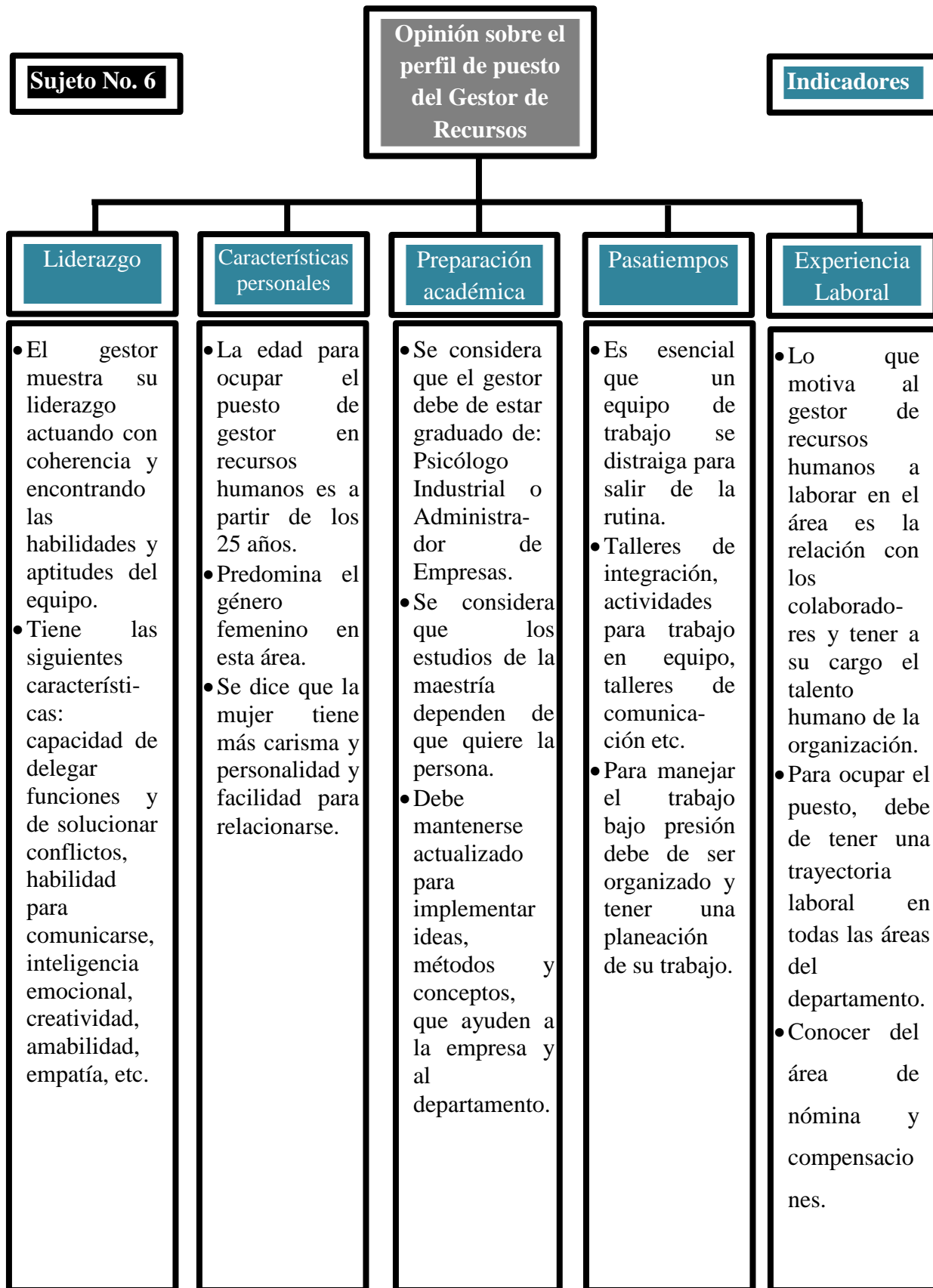
Código	S06
Puesto	Auxiliar de Nómina y Planilla
Género	Femenino
Edad	26
Educación	Licenciatura en Administración de Empresas
Experiencia laboral	4 años

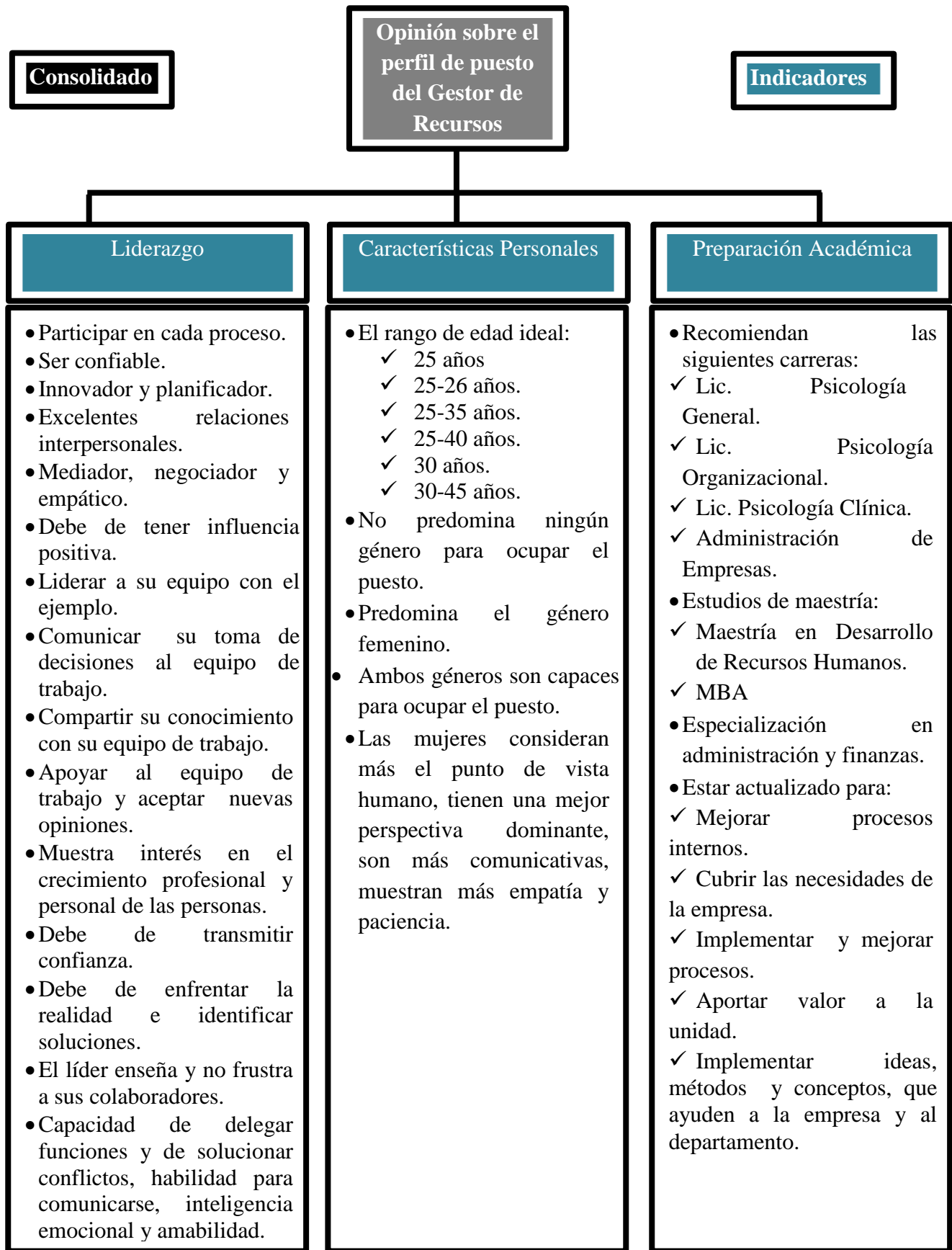
INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
Liderazgo	¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?	<p>“...actuando con coherencia entre lo que dice y hace, respetando a su equipo de trabajo y a los demás colaboradores de la organización, integrando y apoyando a sus trabajadores...” (S6-01)</p> <p>“encontrando las habilidades y aptitudes de cada uno de sus colaboradores para delegarles funciones que les permitan crear seguridad y confianza en sí mismos, y a la vez trabajar de la mano con ellos...” (S6-02)</p>
	¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?	<p>“...capacidad de delegar funciones y de solucionar conflictos...” (S6-04)</p> <p>“...habilidad para comunicarse, inteligencia emocional, ser una persona con una excelente organización y determinación ...” (S6-05)</p> <p>“...tener una visión clara de a dónde va, una visión de crecimiento para sus trabajadores y para él mismo...” (S6-07)</p> <p>“...creatividad, amabilidad, empatía, seguridad en sí mismo, ser responsable y respetuoso...” (S6-08)</p>

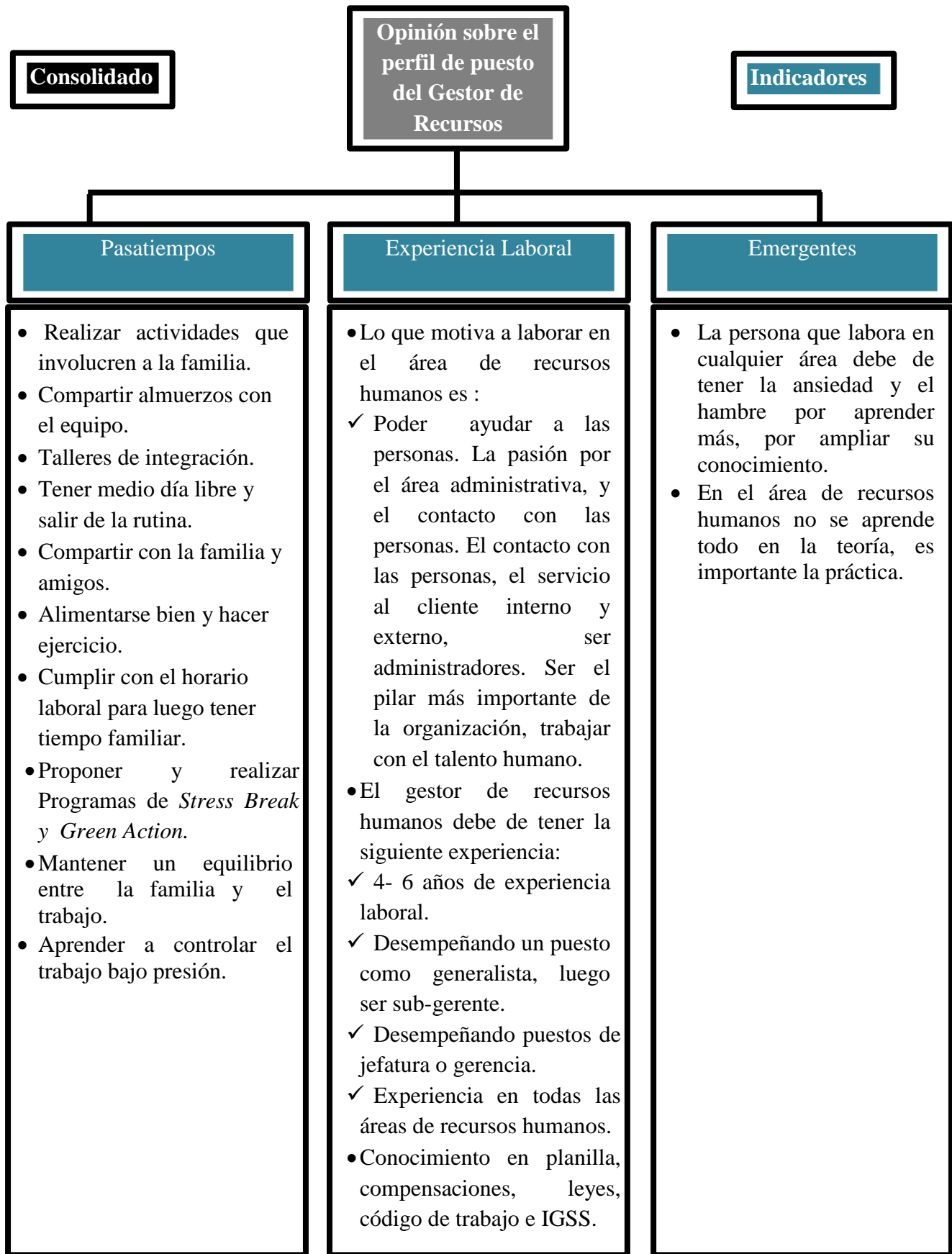
INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
	¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?	“...analizar la situación primero para poder tener una idea clara de la situación, además es importante que todo el departamento se involucre y de opiniones objetivas...” (S6-09) “...la comunicación resulta ser una herramienta principal al momento de solucionar un problema o tomar una decisión...” (S6-11)
Características personales	¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?	“...pero considero que de los 25 años en adelante podría alguien iniciar a ser la cabeza de un departamento de recursos humanos...” (S6-12)
	¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?	“...sin duda el femenino...” (S6-13) “...se dice que por el carisma y la personalidad de una mujer tienen más facilidad para relacionarse con los demás, ser más amables y empáticas...” (S6-14)
Preparación académica	¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria? Y por qué.	“...debe de estar graduada (o) de Psicólogo Industrial o Administrador de Empresas...” (S6-15) “...los estudios de la maestría se deben de dar cuando la persona ya tiene definido en que área de recursos humanos se quiere especializar...” (S6-17)

INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
	¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?	“...sí...” (S6-18) “...nos mantendrá actualizados y permitirá implementar ideas, métodos, conceptos, técnicas, entre otros, que sean innovadoras y ayudarán no sólo al desarrollo de la empresa sino también al departamento de recursos humanos...” (S6-18)
Pasatiempos	¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?	“...esencial que un equipo de trabajo salga de la rutina para poder tener un espacio de descanso y para poder distraerse...” (S6-19) “...talleres de integración, actividades para trabajo en equipo, realizar actividades acorde a una fiesta cívica o relacionadas a una época específica del año, talleres de comunicación, y demás actividades que tengan como objetivo crear buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores...” (S6-20)
	¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?	“...tiene que tener la capacidad y la madurez de saber que durante el horario laboral debe de enfocarse específicamente en sus quehaceres, en cumplir lo que se le solicita y en “distraerse” de su vida personal...” (S6-21) “...se le debe dedicar un tiempo específico para evitar relacionar uno con otro pues si en dado caso no se separa una cosa de la otra, la persona no puede rendir bien ni en su vida personal ni en su vida profesional...” (S6-22)

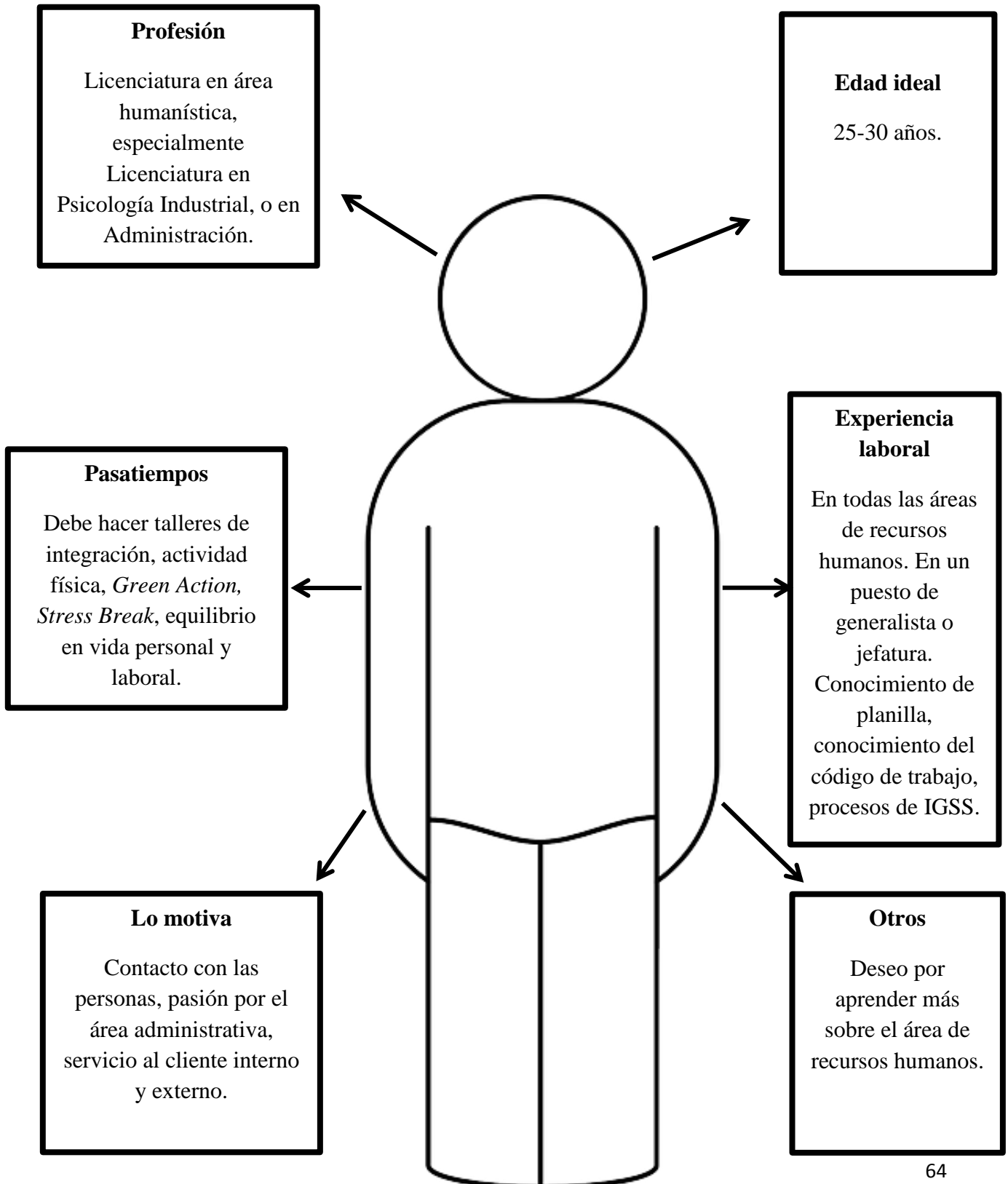
INDICADOR	PREGUNTA	RESPUESTA
	¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?	“...es mantener una organización y una planeación de su trabajo, debe de aprender a clasificar sus funciones con niveles de importancia...” (S6-23)
Experiencia laboral	¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?	“...lo que más lo motiva es la relación con los colaboradores, tener a su cargo el talento humano de la organización y participar en la mayoría de procesos que estén involucrados con los mismos...” (S6-26) “...que se sienta a gusto con la empresa, que sienta identificación con la cultura de la misma...” (S6-27)
	¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?	“...que su trayectoria laboral esté relacionada con recursos humanos, que sepa de reclutamiento y selección, de compensaciones, que haya participado en actividades organizadas por recursos humanos, participando también en procesos como capacitaciones, manuales, inducciones, y demás áreas correspondientes al departamento de recursos humanos...” (S6-30) “...este empapada de la mayoría de áreas de recursos humanos...” (S6-31) “...en especial del área de nómina y compensaciones, no muchos llegan a tener experiencia en ese tema...” (S6-32)







Perfil de puesto del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que laboran en el área.



V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con base a los resultados obtenidos en las entrevistas semi estructuradas durante el trabajo de campo, el cual tenía como objetivo conocer la opinión sobre el perfil de puesto del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que laboran en el área, se procede a continuación a realizar un análisis con las investigaciones previas al tema y teorías relacionadas.

En la presente investigación se trabajaron cinco indicadores: liderazgo, características personales, preparación académica, pasatiempos y experiencia laboral.

Como primer punto con base a los indicadores, se logró conocer sobre las características de liderazgo que se consideran debe de tener el gestor de recursos humanos. Entre los resultados se encuentra tener excelentes relaciones interpersonales, ser empático, positivo, etc.:

S1: "...participativo en todos los procesos..." (02)

"...debe de ser confiable..." (02)

"...tener excelentes relaciones interpersonales..." (03)

"... es importante que sea mediador y negociador..." (03)

"...debe de ser empático..." (04)

S2: "...debe de ser positivo, confiar en su criterio..." (05)

"...carismático, debe de expresar confianza..." (06)

S3: "...trasmitir confianza y respeto entre los integrantes del equipo..." (06)

S4: "...ser paciente, empático, motivar a su equipo a que desarrolle todos sus potenciales..." (04)

S5: "...características más importantes para un buen líder es la empatía para establecerse en un contexto en común y se pueda comprender mejor una situación en conjunto..." (04)

S6: "...capacidad de delegar funciones y de solucionar conflictos..." (04)

“...creatividad, amabilidad, empatía, seguridad en sí mismo, responsable y respetuoso...” (08)

Estas opiniones, coinciden con la investigación realizada por Macario (2008) en la cual concluye que el perfil de competencias laborales para un jefe de reclutamiento y selección de personal, está conformado por iniciativa, trabajo en equipo, pensamiento estratégico, oportunidades de mercado y dinamismo. Aunque en la misma no se refiere a un gerente de recursos humanos, si se encuentra una relación ya que el área de reclutamiento y selección es una rama grande e importante del recurso humano.

De igual forma, los sujetos entrevistados comentaron algunas características personales para ampliar el perfil, como ejemplo el género que consideran que predomina para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos. La mayoría considera que predomina el femenino, por ejemplo el sujeto uno, tres, cuatro y seis:

S1: “...” me inclino más hacia el género femenino, pues las mujeres consideran más el punto de vista humanitario...” (08)

“...las mujeres tienen una mejor perspectiva dominante y de participación...” (09)

S3: “...en lo personal he visto que predomina el género femenino...” (23)

“...la mayoría de mujeres tenemos más habilidad de comunicación, escucha y empatía...” (24)

S4: “...el género femenino predomina para el departamento de recursos humanos en general...” (09)

S6: “...sin duda el femenino...” (13)

Por otra parte, los sujetos dos y cinco consideran que ambos géneros pueden ocupar el puesto de gestor de recursos humanos.

S2: “...hay tanto hombres como mujeres en gerencias...” (12)

S5: “...ambos géneros...” (09)

Aunque en este punto no se evalúa características que debe de tener un jefe ni la relación con el género, los resultados de la presente investigación difieren del estudio realizado por Aguilar

(2011) ya que este menciona que en relación al género no existe relación en cuanto a las características gerenciales, a excepción de la característica proactivo que tuvo relación con el género femenino.

Es necesario hacer notar que en la muestra de los sujetos entrevistados no se contó con la participación de personas de género masculino y esto podría ser un factor por el cual la balanza fue inclinada hacia un resultado en donde predomina el género femenino para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos. Aunque como se menciona, dos de los seis sujetos indicaron que el mismo era indiferente. Esto no puede ser concluyente, pero si es un punto que otros investigadores deberían considerar y profundizar.

El estudio también reflejó que la mayoría de sujetos consideran que la edad mínima para ocupar el puesto se encuentra en un promedio de 25 a 30 años:

S1: "...de 25 o 26 años en adelante..." (07)

S2: "...yo creería que no menos 30 años..." (10)

S5: "...un estimado de 25 a 35 años..." (07)

S6: "...25 años en adelante..." (12)

Sin embargo, dos de ellos consideran que aún la edad de 40 años es excelente ya que se cuenta con la preparación académica y experiencia laboral:

S3: "...creo que de 30 a 45 años es una excelente edad,..." (20)

S4: "...el rango de 25 a 40..." (08)

Sobre este punto Robbins et al (2009) concuerdan, al tomar como base al informe GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), en donde se menciona que el 31% de los empresarios que recién inician su carrera profesional en los países de ingreso medio están entre los 25 y 34 años. En este caso es importante hacer notar que Guatemala podría considerarse un país medio en cuanto a la edad en que se inicia a laborar, esto se puede ver en que varios universitarios trabajan por la

mañana y en la tarde concluyen el día estudiando. Sin embargo, es prudente tomar en cuenta la opinión del sujeto 3, en cuanto a que a más edad más experiencia:

S3: "...creo que de 30 a 45 años es una excelente edad, ya que la persona posee el nivel académico, años de experiencia y ha desarrollado las aptitudes necesarias..." (20)

Sobre el tercer indicador investigado, la preparación académica, los sujetos consideran que es importante tener estudios en Psicología Industrial/Organizacional o Administración de Empresas.

S1: "...en último año de estudios de la Licenciatura..." (12)

S2: "...carrera como Psicología Industrial y alguna especialización en Administración..." (14)

S3: "...licenciatura en psicología industrial o clínica..." (26)

S4: "...Licenciatura en Psicología Industrial, Administración de Empresas o esas nuevas Licenciatura en Administración de Empresas enfocada en Recursos Humanos..." (13)

S5: "...debe de tener una Licenciatura en Administración de Empresas o una licenciatura enfocada a recursos humanos como Psicología Organizacional..." (11)

S6: "...debe de estar graduada (o) de Psicólogo Industrial o Administrador de Empresas..." (15)

También comentan que los estudios de la maestría son importantes para complementar la licenciatura:

S2: "...continuar los estudios, con una maestría, diplomado o certificación es clave para el buen desempeño en cualquier puesto y en especial en una gerencia..." (16)

S3: "...luego considero que se requiere de una maestría ya sea en Desarrollo de Recursos Humanos o un MBA..." (27)

S4: "...la maestría creo que depende mucho de la persona..." (14)

"...creo que un MBA, algo relacionado a finanzas o dirección de proyectos..." (14)

S5: "...que estudios de una maestría serían complementarios para la preparación académica de la persona..." (12)

S6: "...los estudios de la maestría se deben de dar cuando la persona ya tiene definido en que área de recursos humanos se quiere especializar..." (17)

Sobre lo anterior, hay que recordar que en Guatemala la población tiene poco acceso a la educación, tal y como lo revela UNICEF el 26% de la población total de niños entre los 7 y 14 años de edad no asisten a la escuela, y cada año el 12% de niños matriculados abandonan sus estudios por distintas razones, como se comentó anteriormente, una de esas razones es por iniciar a laborar para ayudar con los gastos de su hogar. Por lo que concluir los estudios de una licenciatura y maestría son para un porcentaje bajo de la población. Por otro lado, es importante resaltar que los sujetos de la presente investigación se formaron o estudian en una universidad privada, por lo que su percepción de la preparación académica para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos lo hacen desde su punto de vista el cual se estima difiere del porcentaje alto de la sociedad guatemalteca: lo ven desde la realidad en la que ellos están.

Como penúltimo indicador estudiado, consideran que es importante salir de la rutina, algunos de los sujetos consideran que se deben de realizar actividades en equipo en donde se comparta con los compañeros y se realicen actividades recreativas.

"...actividades en las que se involucren a las familias..." (16)

S2: "...compartir almuerzos con todos los compañeros..." (20)

S3: "...*Stress Break*, donde la idea es beneficiar a nuestros colaboradores para reducir el estrés..." (31)

"...*rallys* entre departamentos en lugares como Xpark o el Irtra Petapa..." (36)

"crear algún programa de *Green Action* donde se apoye al medio ambiente asistiendo a sembrar arbolitos a un lugar que requiera de vegetación..." (38)

S4: "...Actividades en parques para liberar estrés y convivencias de grupo, eventualmente dar un día libre sin ser a cuenta de vacaciones..." (17)

Chacón (2005) se pronuncia en este tema ya que menciona que la recreación ayuda a que las personas se desarrollen en el área física, mental, emocional y personal. Y esto es precisamente lo que se busca en los pasatiempos, que los colaboradores salgan de la rutina, que hagan actividades fuera del trabajo y que esto los ayude a liberar el estrés y así poder regresar a sus actividades laborales más motivados. En el área de recursos humanos, donde se media entre los empresarios y los colaboradores, es necesario que los gestores mantengan una adecuada motivación para realizar las tareas asignadas, sobre todo porque el trabajo es con personas.

En este mismo orden de ideas, se les cuestionó ¿cómo creen que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar? Algunos de los sujetos concuerdan en que se debe de respetar el horario laboral y dejar el trabajo en el trabajo:

S2: "...cuando se está en el horario laboral se respete y se cumpla, pero también es muy importante salir a horas prudentes para poder pasar tiempo en familia o bien tiempo personal..."

(26)

"...dejar en el trabajo el trabajo y dedicarse a lo personal..." (27)

S3: "... no llevarse trabajo a la casa..." (42)

"...organizarse bien para salir en el horario establecido..." (43)

S4: "..., algo clave es organizar las tareas del trabajo para poder llegar a casa y compartir a la oficina, no llevarse trabajo a la casa entre semana y mucho menos entre semana..." (20)

Este tema concuerda con Alles (2012) ya que indica que conciliar la vida profesional y personal, se refiere a la acción que las personas deben de realizar para llevar un equilibrio de su desarrollo laboral y profesional, y por otra parte, la realización de las necesidades y deseos personales. Esto puede ser considerado como una herramienta positiva en la vida de cada persona, tener un balance entre la vida personal y laboral le da al individuo salud mental, emocional y física, le permite disfrutar cada una de las áreas desempeñándose de la mejor forma.

El quinto indicador investigado, corresponde la experiencia laboral del gestor de recursos humanos, se indagó sobre qué creen que lo motiva a laborar en dicha área. A lo que los sujetos contestaron la pasión por trabajar con personas y ayudarlos, entre otras, como ejemplo:

S1: "...la pasión por el apoyo y ayuda a las personas, por sentir motivación a ayudar y a perseguir que se cumplan las necesidades, los derechos y responsabilidades de cada persona, siendo esto su fin..." (21)

S2: "...lo que me motiva a trabajar en Recursos Humanos es ayudar a las personas, orientarlas, encontrar donde son buenos y darles consejos a mejorar..." (30)

"...creo que todas las personas que laboramos en el área de recursos humanos incluyendo a directivos, gerencias y jefaturas, a todos nos apasiona el área administrativa, el contacto con las personas y el talento humano..." (32)

S3: "...lo motiva a uno el poder apoyar a las personas y ser el punto clave entre la gerencia y los colaboradores..." (58)

S4: "...los que trabajamos en recursos humanos estamos hechos para el contacto con las personas, el servicio al cliente interno y externo..." (24)

"...es como un chip que traemos para trabajar con las personas, ayudar y a la vez ser administradores..." (25)

S5: "...es tratar y ser uno de los pilares más importantes en una organización, facilitar las relaciones humanas en grupo, logrando resultados efectivos, llevándose así mismo una sensación satisfactoria..." (22)

S6: "...lo que más lo motiva es la relación con los colaboradores, tener a su cargo el talento humano de la organización y participar en la mayoría de procesos que estén involucrados con los mismos..." (26)

"...que se sienta a gusto con la empresa, que sienta identificación con la cultura de la misma..." (27)

Sin dudar, las personas que laboran en recursos humanos difieren de lo que otras gerencias o propietarios tienen como motivador, esto se evidencia con el estudio de Robbins et al (2009), ya que mencionan que Varela realizó dos investigaciones, una con empresarios y otra con empresarias. En ambas investigaciones se identificaron algunas características importantes de las motivaciones de ellos para ser empresarios, una de las conclusiones de dicha investigación es que los factores motivacionales básicos eran: independencia, deseo de hacer realidad sus ideas, confianza en su capacidad, deseo de desarrollar iniciativa y creatividad propia. Como se ve difiere al hecho de trabajar con personas.

Para ir finalizando, se indagó sobre cuál consideraban que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos, a ello opinaron:

S1: "...de tener más de 4 años de experiencia en Reclutamiento & Selección, Coordinadores/Encargados de Recursos Humanos, Analistas de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos, Generalista de Recursos Humanos, etc...." (23)

"...debe de tener experiencia en cada una de las áreas para que pueda dirigir la misma..." (24)

S2: "...para empezar es necesario llevar académicamente clases administrativas, luego desempeñar un puesto como generalista, tal vez algún puesto de proyectos y luego ser sub gerente..." (33)

S3: "...la trayectoria o experiencia deberían de ser tener mínimo 5 años con experiencia en una jefatura o gerencia..." (61)

"...hasta tener esos roles uno es capaz de conocer como trabajar bajo presión, manejar un equipo, ser líder positivo, resolver problemas..." (62)

S4: "...empezar en una empresa en puesto de auxiliar en el departamento de recursos humanos y luego formar allí una carrera laboral..." (26)

"...importante tener experiencia en varios puestos de recursos humanos porque así uno tiene conocimiento y práctica de varias ramas de esta carrera..." (27)

S5: "...Considero 4 -6 años de experiencia son suficientes para poder tomar un cargo de gestor de recursos humanos ya que contaría con el conocimiento teórico y experiencia laboral en distintos puestos relacionados al área de recursos humanos..." (24)

S6: "...que su trayectoria laboral esté relacionada con recursos humanos, que sepa de reclutamiento y selección, de compensaciones, que haya participado en actividades organizadas por recursos humanos, participando también en procesos como capacitaciones, manuales, inducciones, y demás áreas correspondientes al departamento de recursos humanos..." (30)

Dentro de la experiencia laboral, podemos considerar también tener conocimientos específicos en ciertas áreas, este conocimiento se va adquiriendo durante la práctica profesional y preparación académica.

S1: "...conocimiento de pagos y planillas..." (S1-26)

"...conocimiento sobre leyes actuales..." (S1-27)

S4: "...el área legal, casi que saberse de memoria el código de trabajo, tener por lo menos una idea de como se hace una planilla, los procesos del IGSS, etc..." (S4-30)

S6: "...en especial del área de nómina y compensaciones, no muchos llegan a tener experiencia en ese tema..." (S6-32)

Según Mondy y Noe (2005) la experiencia ocupacional son los conocimientos, capacidades, habilidades y disposición del candidato para manejar la responsabilidad de un puesto. También mencionan que el desempeño y éxito en un empleo anterior no garantiza el éxito en otro, sí ofrece disposición y la capacidad para trabajar.

Y por último, como se estableció anteriormente en el capítulo de resultados, se encontró un indicador emergente el cual no fue considerado al inicio de la investigación, uno de los sujetos considera que es importante que la persona que labora en cualquier área siempre tenga la ansiedad y el hambre por aprender más. En el área de recursos humanos no se aprende todo en la teoría sino también en la práctica.

Como se puede ver en los resultados, la mayoría de sujetos concuerdan en los indicadores propuestos en esta investigación para determinar el perfil ideal para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos, consideran que debe de ser un joven adulto entre 25 y 30 años, preferiblemente género femenino por características propias del género, tener preparación académica relacionada al área humanística y también consideran que la experiencia laboral en el área es clave para desempeñar el puesto.

VI. CONCLUSIONES

Con base al análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones.

1. Los sujetos consideran que el perfil ideal para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos es una persona adulta joven, alrededor de 25 a 30 años; preferiblemente mujer y debe de tener una preparación académica relacionada al área humanística. Es importante tener en el área de recursos humanos, tener la competencia de poder conciliar el trabajo con la vida familiar y conocimientos de IGSS, planilla, compensaciones y estar actualizado en las leyes laborales.
2. Las principales características del liderazgo del gestor de recursos humanos son: participar en cada proceso del departamento, tener excelentes relaciones interpersonales, compartir su conocimiento, preocuparse por su equipo de trabajo, brindar soluciones y enseñar delegando sus funciones y confiando en las personas que tiene bajo su cargo.
3. Consideran que dentro de las características personales el rango de edad ideal para ocupar el puesto es de los 25-30 años de edad, mientras que el género que predomina es el femenino por características propias del género.
4. En general la preparación académica que debe de tener son estudios de una carrera humanística, como Psicología Industrial Organizacional o bien una Licenciatura en Administración de Empresas. Algunos consideran importante el estudio de una maestría para complementar la preparación y conocimiento adquirido en la licenciatura.
5. Es necesario que las personas salgan de la rutina y para ello que tomen talleres de integración, tengan actividad física. mantenerse sanos y cumplir con el horario laboral.
6. Con relación a la experiencia laboral, se encontró que el gestor de recursos humanos debería de tener de 4-6 años de experiencia laboral y haber desempeñado puestos en donde tomara experiencia laboral en la mayoría o todas las áreas de recursos humanos. También consideran que deben de tener conocimientos y experiencia en planilla, compensaciones, leyes laborales y procesos del IGSS.
7. Se estableció que lo que motiva a las personas a laborar en el departamento de recursos humanos es la relación con las personas.

VII. RECOMENDACIONES

1. Tener un perfil establecido para cada puesto de la organización, incluyendo el de gestor de recursos humanos para atraer al talento idóneo que llene todos los requisitos para ocupar el puesto.
2. A los gestores del área, mantenerse involucrados en los procesos del departamento, apoyar a su equipo de trabajo, mantener excelentes relaciones interpersonales y delegar trabajo con confianza para alcanzar excelentes resultados y así poder dirigir el departamento con liderazgo positivo.
3. Se recomienda que un adulto joven ocupe el puesto de gestor de recursos humanos, en un rango de 25 a 30 años de edad y de preferencia género femenino ya que este se caracteriza por tener una mejor comunicación, escucha y empatía.
4. A los estudiantes universitarios, continuar sus estudios de licenciatura, ya que esta preparación les servirá como herramienta para abrirse puertas en el campo laboral y pensar en los estudios de maestría.
5. A las empresas y departamento de recursos humanos, velar por que sus empleados realicen actividades en las cuales salgan de la rutina, realizar talleres de integración etc., para que esto los motive a desempeñar las tareas asignadas de una manera eficiente.
6. Tener experiencia en todas las áreas del departamento de recursos humanos incluyendo área legal, planilla, IGSS, etc., ya que es clave para poder abrirse las puertas en el campo laboral y poder crecer profesionalmente.
7. Mantener una buena comunicación y contacto con el talento humano de la velar por sus intereses e inquietudes para realizar proyectos en donde estos se puedan alcanzar.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, T. (2011). *Características gerenciales de los jefes desde la percepción de los colaboradores de una empresa dedicada a la impresión y distribución de productos fotográficos* (Tesis de licenciatura). Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Aguilar-Alejandra.pdf>
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Argentina: Ediciones Granica, S, A. y Martha Alles, S, A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias* (Tomo I). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). *Social media y recursos humanos*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Barillas, A. (2013). *Determinar el perfil que presentan gerentes de recursos humanos, de grandes empresas de Guatemala* (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Barillas-Andrea.pdf>
- Borjas, F. y Vera, L. (2008). Funciones gerenciales del director de escuelas Bolivarianas. *Revista Negontium*, 11, 70-103.
- Boyett, H. y Jimmie T. (1998). *Hablando los gurús*. Bogotá: Editorial Norma.
- Chacón, M. (2005). *Educación física para niños con necesidades educativas especiales*. Costa Rica: Editorial Universal Estatal a Distancia.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3 Ed.). Colombia: McGraw - Hill.
- Cocinero, M. (2012). *Perfil del coordinador diocesano de la pastoral juvenil* (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/08/08/Cocinero-Maria.pdf> Contenido de Tesis
- Contreras, R. (2010). *Correlación entre factores personales y la identificación con las características del perfil del egresado propuesto en el Proyecto Institucional del Colegio*

- Externado San José, en estudiantes del segundo año de bachillerato del 2009* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/83/Contreras-Santos-Rocio/Contreras-Santos-Rocio.pdf>
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (3 Ed.). México: Editorial El Manual Moderno.
- Hernández, J., Espinoza, J., y Aguilar, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7, 75-90.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 Ed.). México: Mcgraw-Hill
- Jiménez, J., Zambrano, J., García, J., y Melero, C. (2011). *Enfoques de la investigación social*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Macario, A. (2008). *Perfil basado en competencias laborales de las jefaturas de reclutamiento y selección de recursos humanos en instituciones bancarias* (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Macario-Perez-Aracely-Carolina/Macario-Perez-Aracely-Carolina.pdf>.
- Matos, G. y Caridad, M. (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral en universidades nacionales experimentales. *Revista CICAG*, 6, 1-14.
- Medina, A. y Castañeda, D. (2010) Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 115, 117-140.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9 Ed.). México: Pearson Educación.
- Morris, Ch. y Maisto, A. (2001). *Psicología* (10Ed.). México: Pearson Educación.

- Pacheco, L. (2008). *Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla* (Tesis de maestría) Recuperada de: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/7_Perfil%20gerencial.pdf
- Papalia, D., Wendkos, S. y Duskin, R. (2010). *Desarrollo humano* (11 Ed.). México: McGraw-Hill.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7 Ed.). España: Díaz de Santos.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23 Ed.). Madrid, España: Editorial Espasa Calpe, S.A.
- Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R. y Jones, G. (2009). *Administración, un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Steiger, C. (2011). *Perfil profesional real y potencial del licenciado en nutrición en la industria de alimentos en Guatemala*. (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/09/15/Steiger-Claudia/Steiger-Claudia.pdf>.
- Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. (2003). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- UNESCO. (2006). Principios y objetivos generales de la educación. Recuperado de: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/Countries/WDE/2006/LATIN_AMERICA_and_the_CARIBBEAN/Guatemala/Guatemala.htm
- Unicef. (s.f.) *La educación en Guatemala*. Recuperado de: http://www.unicef.org/guatemala/spanish/resources_2562.htm

ANEXOS

ANEXO No. 1

Ficha técnica

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:	Guía de entrevista a adultos jóvenes que laboran en el área de recursos humanos.
AUTOR:	Ma. Isabel Aguilar De León.
OBJETIVO:	Recabar información necesaria y completa para conocer la opinión sobre el perfil de puesto del gestor de recursos humanos.
¿QUÉ MIDE?:	La opinión sobre el perfil de puesto del gestor de recursos humanos desde la perspectiva de un grupo de adultos jóvenes que laboran en el área.
REACTIVOS:	Liderazgo: 1, 2, 3 Características personales: 4, 5 Preparación académica: 6, 7 Pasatiempos: 8, 9, 10 Experiencia laboral: 11, 12
TIEMPO DE ENTREVISTA:	Aproximadamente 45min a una hora.
FORMA DE APLICACIÓN:	Entrevista presencial con adultos jóvenes que laboran en el área de recursos humanos. El instrumento sirve como guía para dirigir la entrevista y poder recabar toda la información necesaria.
JUICIO DE EXPERTOS:	El formato de entrevista fue validado a juicio experto de la Licenciada Paola Padilla Jordán, Psicóloga Industrial. También del Licenciado Manuel Arias, Psicólogo Industrial, docente de la Universidad Rafael Landívar.

ANEXO No. 2

Guía de Entrevista

Información General	
Nombre de la empresa:	Puesto ocupado:
Género:	Edad:
Nivel académico:	Tiempo laborando en recursos humanos:
Fecha	
II. Datos Laborales	
¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?	
¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?	
¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?	
¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?	
¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?	
¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria?	
¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?	
¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?	
¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?	
¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?	
¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?	
¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?	

ANEXO No. 3

Entrevistas del sujeto No. 1 al No. 6

Información General	
Nombre de la empresa: Tecoloco.com	Puesto ocupado: Reclutadora
Género: Femenino	Edad: 27
Nivel académico: Psicología Clínica	Tiempo laborando en recursos humanos: más de 5 años
Fecha Guatemala 10 de septiembre de 2014	
II. Datos Laborales	
¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?	
<p>Considero que lo puede realizar participando en cada proceso que conlleve la solución o el acompañamiento de las actividades que desempeña el equipo para amenizar el clima laboral y para mejorar procesos internos (S1-01).</p>	
¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?	
<p>Debe de ser participativo en todos los procesos que están a su cargo para estar al día de lo que sucede, debe de ser confiable, es decir, tener las puertas abiertas para escuchar alguna sugerencia o idea nueva para ponerla en práctica en el departamento o en los procesos como mencione anteriormente, en los que la persona está involucrada (S1-02).</p> <p>También debe de tener excelentes relaciones interpersonales, ya que el puesto tiene gran relación con todos los trabajadores de la empresa y con los gerentes de cada unidad, también creo que es importante que sea mediador y negociador ya que debe de poner en práctica todas las leyes laborales y llegar a distintos acuerdos con cada gerente o jefe respecto a salarios, horarios, etc. (S1-03).</p>	

Debe de ser empático, ya que debe de velar por el personal o talento de la organización, ponerse en el lugar de cada uno o por lo menos de la mayoría para hacer cambios o proponer cosas que beneficien a todos (S1-04).

¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?

Tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de todo el equipo y por último conforme su criterio tomar una decisión certera y segura además de demostrar conocimiento y seguridad para la misma sin dudar (S1-05).

¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?

Considero que la persona debe de tener años de entrenamiento en el campo, de preferencia en todas las áreas para empaparse en la mayoría de temas relacionados a recursos humanos (S1-06).

Creo que de 25 o 26 años en adelante puede iniciar el camino en una jefatura o gerencia, claro que todo depende de a qué edad inicio su experiencia laboral (S1-07).

¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?

Considero que ambos, sin embargo me inclino más hacia el género femenino, pues las mujeres consideran más el punto de vista humanitario y de empatía además del sentido común sobre situaciones que se dan personales en el trabajo (S1-08).

Las mujeres tienen una mejor perspectiva dominante y de participación (S1-09).

¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria? Y porque.

De preferencia graduado de Lic. En Psicología General, Organizacional o Clínica pues éste es un enfoque directo al estudio del comportamiento humano, lo cual, en recursos humanos es sumamente importante conocer el desenvolvimiento de los empleados para liderar y conocer sobre sus reacciones y motivaciones así como las situaciones de deshonestidad (S1-10).

No considero que Lic. En Administración de Empresas sea una carrera deseada pues el ámbito de éste estudio no toma en cuenta el comportamiento ni el progreso humano, sino solamente el enfoque de empresario lo cual no es suficiente para el puesto (S1-11).

Si estuviera en último año de estudios de la Licenciatura se puede tomar en cuenta también puesto que ya es un año en el que se han tomado prácticas profesionales y ya se cuenta con la preparación debida siempre y cuando cuente con la experiencia requerida para el puesto (S1-12).

¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?

Si, definitivamente es necesario estar actualizado en el medio porque de ésta manera se puede llegar a mejorar procesos internos, conocer sobre la opinión de las personas que comparten la misma responsabilidad, tanto para mejorar en el propio espacio laboral como para conocer sobre otras opiniones de otros expertos para que cada día crezca también el reconocimiento a los procesos de recursos humanos que hoy en día en el país no son tan reconocidos, siendo recursos humanos la parte más importante en cada empresa (S1-13). Así también es importante ya que se maximiza y optimizan los procesos (S1-14).

Los medios son muy importantes en éste giro de negocio pues saber como está el mercado laboral sobre por ejemplo cada plaza se pueden mejorar los levantados de perfil (S1-15).

¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?

No solamente actividades de equipo de convivencia como salir a comer o actividades en la oficina, sino también actividades en las que se involucren a las familias de los empleados (fuera de la empresa) (S1-16).

Menciono esto ya que el lugar de empleo es el segundo hogar y es necesario que se cree la conexión y la motivación con la familia; de ésta manera los empleados se motivan y además genera una sensación de estabilidad para continuar en la empresa pues se demuestra que el empleado tiene valor (S1-17).

¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?

Instruyendo de manera positiva a las personas en cuanto a que la empresa no es ajena ni deja de dar apoyo en cuanto a alguna situación grave familiar por lo que pueden sentir la confianza de poder ser honestos al momento de algún problema personal que estuviera interfiriendo en el trabajo y así también dejar en claro sobre las políticas de la empresa en la que las situaciones personales no graves no son permitidas para un mal desempeño (S1-18).

¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?

Correcto, es importante saber presionar para mejorar y mantener resultados, pero también conocer a cada uno del equipo que lidera para motivarlo y no para que crea que está fracasando (S1-19).

Pues un trabajo bajo presión eficiente es constante una vez que el líder sabe transmitir sus necesidades e instrucciones (S1-20).

¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?

La pasión por el apoyo y ayuda a las personas, por sentir motivación a ayudar y a perseguir que se cumplan las necesidades, los derechos y responsabilidades de cada persona, siendo esto su fin (S1-21).

La pasión por el orden también es una gran motivación para trabajar en recursos humanos (S1-22).

¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?

Considero que debería de tener más de 4 años de experiencia en Reclutamiento & Selección, Coordinadores/Encargados de Recursos Humanos, Analistas de Recursos Humanos, Asistente de

Recursos Humanos, Generalista de Recursos Humanos, etc. (S1-23).

Como mencione anteriormente, es importante que la persona que ocupe una jefatura, gerencia o esté a cargo de un equipo de recursos humanos, debe de tener experiencia en cada una de las áreas para que pueda dirigir la misma (S1-24).

No es necesario que sepa sobre correr planillas y nóminas puesto que el interés principal es el buen manejo de procesos, el clima laboral, capital humano (S1- 25).

Sin embargo si debe de tener consideración razonable sobre el conocimiento de pagos y planillas (S1-26).

Es importante el conocimiento sobre leyes actuales (S1-27).

Información General	
Nombre de la empresa: BAM	Puesto ocupado: Generalista de RRHH
Género: Femenino	Edad: 26
Nivel académico: Licenciatura en Psicología Industrial	Tiempo laborando en recursos humanos: 2 años 6 meses
Fecha: 10/09/2014	
II. Datos Laborales	
<p>¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?</p> <p>Yo he tenido el gusto de tener un excelente jefe, considero de que debe de tener una gran influencia positiva sobre los colaboradores a su cargo ya que siempre debe de tratar la manera de tener una comunicación abierta, me refiero a que si se tiene algún problema siempre se pueda acudir con él o ella (S2-01).</p> <p>Debe de manifestar su liderazgo dando la confianza para poder acercarse para contarle lo que sucede y brindar una amistad, claro que poniendo límites y sabiendo separar la vida personal con la laboral (S2-02).</p> <p>Se debe de interesar mucho en cada uno como persona y manifestar el liderazgo con el ejemplo, siendo empático con el equipo de trabajo y con toda la organización (S2-03).</p>	
<p>¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?</p> <p>Considero que una característica principal debe de ser una persona con excelente comunicación ya que tiene relación con toda la organización sin importar el nivel jerárquico (S2-04).</p> <p>Debe de ser positivo, confiar en su criterio y en el trabajo de su equipo, tener buenas ideas creo que también es muy importante ya que debe de innovar nuevos procesos, proponer nuevos métodos que mejoren la eficiencia de lo que se trabaja hoy en día (S2-05).</p>	

Carismático, debe de expresar confianza para poder solucionar cualquier problema y para poder acercarse a él o ella para hablar sobre cualquier tema o situación. (S2-06).

Y sobre todo que no sea influenciado sobre lo que las demás personas puedan llegar a decirle, debe sus decisiones siempre siendo democrático y basado en su criterio (S2-07).

¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?

Considero que es importante poner en práctica la comunicación en un 100%, platicar con el equipo de trabajo, escuchar la opinión de todos y en base a eso la persona debe de tomar una decisión (S2-08).

Creo que es importante que al tomar una decisión la comparta con el equipo de trabajo, por si alguien tiene alguna duda, etc., y así hace transmitir que si tomo en cuenta lo que se platicó (S2-09).

¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?

Son decisiones muy importantes a tomar y es mucha responsabilidad, se tiene que tener la experiencia y el conocimiento necesario para poder ocupar un puesto así, entonces yo creería que no menos 30 años. (S2-10).

No quiero decir que una persona con menor edad no sea capaz de manejar el puesto pero sí creo que es un puesto que demanda mucha presión y toma de decisiones importantes que afectan no a una persona si no toda la organización, y esa persona tiene que estar preparada y con la experiencia suficiente para poder ocuparlo, por eso considero que a los 30 ya se tiene la experiencia suficiente (S2-11).

¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?

La verdad es que hoy por hoy no hay un patrón, todos somos tratados por igual, no sabría decir si hay un género que predomina en ocupar puestos altos porque en el BAM hay tanto hombres

como mujeres en gerencias, por ejemplo en recursos humanos anterior a mi jefe era una mujer, y en las demás áreas hay tanto hombres como mujeres al mando (S2-12).

Lo cual me parece excelente porque no se cierran a la idea que solo el hombre puede tomar decisiones y que no solo la mujer sirve para puestos como recursos humanos o actividades sociales (S2-13).

¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria?

Considero que deberíamos llevar una carrera como Psicología Industrial y alguna especialización en Administración ya que es súper importante tener todos los conocimientos de las distintas perspectivas que nos ofrecen estas carreras (S2-14)

Para poder tener una visualización más amplia de como resolver problemas y crear distintos planes de estrategia (S2-15).

Creo que continuar los estudios, con una maestría, diplomado o certificación es clave para el buen desempeño en cualquier puesto y en especial en una gerencia, ya que mantiene al a persona al día, en los procesos que se están llevando a cabo innovadores, solución y manejo de conflictos, etc. (S2-16).

Esto a uno lo mantiene fresco e innovador y no sucede lo que la mayoría creen, que las nuevas generaciones vienen “mejor preparadas” o con ideas más “frescas” (S2-17).

¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?

Creo que acabo de contestar las dos preguntas, claro que es importante mantenerse actualizado porque el mundo va cambiando y las necesidades de todas las empresas van hacia delante y buscando la innovación para ser adaptado al mundo en el que vivimos (S2-18).

Si no estamos a la altura de la vanguardia, las jefaturas y gerencias no pueden mejorar procesos y no convierten a la empresa en una organización competitiva, la empresa va quedando obsoleta y llega a la quiebra por no poder llegar a la altura de la modernización (S2-19).

¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?

Algo importante que nos ha ayudado mucho como grupo y para salir de la rutina es compartir almuerzos con todos los compañeros, también tenemos semanalmente una reunión de grupo para ver como vamos con las metas y contrataciones de plazas, dependiendo si las metas van arriba de lo esperado nuestro jefe se toma la molestia de premiarnos con un desayuno o un almuerzo (S2-20).

Esto es algo que él hace para salir de la rutina, también dependiendo si cada uno de los generalistas alcanza su meta personal nos da medio día libre el día que queramos como premio (S2-21).

Esto es lo que él hace para salir de la rutina y la verdad es que todos lo agradecen enormemente (S2-22).

Creo que el gerente o gestor debe de realizar lo mismo, debe de hacer actividades que lo saquen de la rutina, en donde el tema de conversación no sea el trabajo (S2-23).

En lo personal, creo que hay que aprovechar los fines de semana, para descansar, hacer los mandados que a uno no le da tiempo de realizar en la semana, compartir con la familia y amigos, hacer deporte, ir de compras etc., creo que cualquier actividad que no esté relacionada con el trabajo es suficiente para salir de la rutina (S2-24).

Es importante que el gestor, gerente o jefe, quien este a cargo de un equipo que les recuerde que deben de salir de esta rutina y que se distraigan, así cada semana la inician frescos y con las baterías recargadas diría mi jefe (S2-25).

¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?

Es muy importante que cuando se está en el horario laboral se respete y se cumpla, pero también es muy importante salir a horas prudentes para poder pasar tiempo en familia o bien tiempo

personal para poder relajarse (S2-26).

Lo mejor es dejar en el trabajo el trabajo y dedicarse a lo personal y dejar en la casa los problemas y ser una persona productiva en el trabajo (S2-27).

¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?

Como lo he mencionado antes la comunicación es algo muy importante y no solo en recursos humanos, sino en todo el ámbito laboral, la comunicación ayuda a mantener un ambiente más sano y libre de estrés, lo que promueve a un trabajo que aunque se desarrolle bajo presión por las metas y proyectos a cumplir sea un poco más fácil manejarlo (S2-28).

Personalmente considero que un gerente o gestor debe de realizar una lista de pendientes más importantes con el equipo de trabajo para sacar lo que es de mayor necesidad de primero y luego quedarse trabajando con cosas que pueden esperar, esto ayuda a que uno no este estresado todos los días sino que trabaja por medio de prioridades (S2-29).

¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?

Puedo hablar por mí, y lo que me motiva a trabajar en Recursos Humanos es ayudar a las personas, orientarlas, encontrar donde son buenos y darles consejos a mejorar (S2-30).

Ayudar a la gente aunque no solo es mi decisión darles el trabajo en la empresa si soy yo quien filtra los perfiles y hace las primeras entrevistas, con mi primera opinión ya platico con los jefes y ellos toman mucho en cuenta nuestras opiniones; algunas veces las personas tienen tantos deseos de trabajar que es verdaderamente un placer poder colocar a alguien que tiene mucha necesidad de desempeñarse laboralmente (S2-31).

Honestamente creo que todas las personas que laboramos en el área de recursos humanos incluyendo a directivos, gerencias y jefaturas, a todos nos apasiona el área administrativa, el contacto con las personas y el talento humano (S2-32).

¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?

Para ser muy honesta creo que un puesto como este, para empezar es necesario llevar académicamente clases administrativas, luego desempeñar un puesto como generalista, tal vez algún puesto de proyectos y luego ser sub gerente para tener todas las perspectivas de un puesto como gerente de recursos humanos (S2-33).

Como mencione anteriormente una educación administrativa es una parte muy importante para poder desempeñar un puesto como este, lleva mucha estrategia y organización lo cual creo que brinda la carrera administrativa (S2-34).

Información General	
Nombre de la empresa: Grupo Duwest.	Puesto ocupado: Especialista en Reclutamiento y Selección
Género: Femenino	Edad: 29
Nivel académico: Maestría en Administración de Recursos Humanos	Tiempo laborando en recursos humanos: 6 años
Fecha 9/09/2014	
II. Datos Laborales	
<p>¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?</p> <p>En lo personal creo que el liderazgo se tiene que dar desde la cabeza del departamento de Recursos Humanos (S3-01).</p> <p>Se nota el liderazgo de una persona cuando es una persona positiva, que apoya a su equipo o compañeros de trabajo (S3-02).</p> <p>Personas que comparten sus conocimientos y guían para que el equipo sea mejor (S3-03).</p> <p>Aceptan opiniones o ideas diferentes a las que ellos tienen y hacen partícipes de las propuestas a los demás integrantes del grupo (S3-04).</p> <p>Creo que lo fundamental es que el líder muestre interés en las demás personas y busque el crecimiento profesional y personal de las mismas, ya que solo de esta manera el líder irá de la mano creciendo y reforzando sus aptitudes (S3-05).</p>	
<p>¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?</p> <p>Debe de tener habilidad para tratar a las personas, es elemental que uno tenga empatía y tenga la capacidad para formar equipos y transmitir confianza y respeto entre los integrantes del equipo de trabajo (S3-06).</p>	

Así mismo, un líder tiene que tener capacidad de planificar, innovar y definir objetivos claros de desempeño, saber delegar tareas y usar el tiempo efectivamente para poder cumplir las metas y tareas requeridas (S3-07).

Por otra parte la toma de decisiones y resolución de problemas debe de ser una cualidad que debe poseer el líder de recursos humanos (S3-08).

Se debe de tener capacidad de comunicación, habilidad de escucha hacia las personas y lograr ser efectivo al momento de comunicarse para acercarse a los demás (S3-09).

En lo personal creo que una de las cualidades más importantes es predicar con el ejemplo, las acciones dicen más que mil palabras por lo que es fundamental que el equipo vea al líder y quiera imitarlo por la buena vibra y cualidades que inspiran a ser como él (S3-10).

Por otra parte el ser responsable de los actos que uno realiza y afrontar los errores, guiar a las personas para que logren alcanzar sus metas en épocas difíciles el reto es buscar mejores oportunidades y reclutar gente valiosa que aporte un valor agregado a la organización (S3-11).

Por último, creo que el líder debe de tener autoridad pero para lograr el bien común, no imponer temor en el equipo de trabajo sino más bien que sepan que tienen apoyo y que el jefe a pesar de que tiene la autoridad busca el bien común del equipo y es alguien que contagia sus buenas cualidades (S3-12).

¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?

En lo personal, creo que lo mejor para resolver un problema y tomar la solución es ejecutar un flujo grama, donde uno identifique y seleccione el problema, analice el problema, genere alternativas de solución del mismo, evalúe las soluciones y seleccione y planifique como se solucionara teniendo por último la ejecución y control del mismo (S3-13) .

Hay que enfrentar a la realidad, actuar en el momento para no quedarse de brazos cruzados y esperar que los conflictos se resuelvan por si solos (S3-14).

Para no tener una visión sesgada, es importante que uno vea todas las situaciones desde afuera

para ver la mayoría de soluciones (S3-15).

Creo que es importante reunirse con todas las personas involucradas en una situación o conflicto para ver todos los puntos de vista (S3-16).

Claro que hay que escuchar cada una de las partes involucradas con igualdad, pero es importante ser imparcial y no tomar ningún “partido” en ningún momento (S3-17).

Aparte siempre he creído que en recursos humanos nos toca ser detectives, hay que indagar, investigar, ser muy observador y preguntar todo lo que uno crea necesario para resolver un problema bien o de la mejor persona (S3-18).

Y para ya cambiar de pregunta, creo que me extendí bastante, considero que lo más importante es identificar las soluciones que existen, ver los pros y contras de cada una y en base a eso y a la “evidencia” por así decirlo tomar una decisión (S3-19).

¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?

Creo que de 30 a 45 años es una excelente edad, ya que la persona posee el nivel académico, años de experiencia y ha desarrollado las aptitudes necesarias para el cargo (S3-20).

Entre más grande la persona creo que va reforzando sus áreas de mejora y va reafirmando sus habilidades (S3-21).

¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?

En general creo que es muy variado y que ambos mujeres y hombres pueden ser capaces de ser excelentes Gerentes de Recursos Humanos (S3-22).

Sin embargo, en lo personal he visto que predomina el género femenino (S3-23).

Creo que esto es debido a que la mayoría de mujeres tenemos más habilidad de comunicación, escucha y empatía (S3-24).

Así mismo, más mujeres se inclinan por las áreas de psicología al estudiar en la universidad, ya

que es una carrera que no sirve solo a nivel profesional sino personal, lo enriquece a uno de gran manera, dándole varias herramientas para fortalecerse a uno mismo (S3-25).

¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria?

Creo que es importante tener una licenciatura en psicología industrial o clínica (S3-26).

Luego considero que se requiere de una maestría ya sea en Desarrollo de Recursos Humanos o un MBA para tener más habilidades administrativas y reforzar el área financiera y de nóminas (S3-27).

¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?

Si, considero que es elemental mantenerse actualizado, ya que la tecnología y seguimiento de estudios tiene que ir de la mano con el trabajo (S3-28).

Al momento en que uno sigue tomando cursos, leyendo libros, sacando diplomados se mantiene activo en la carrera y es capaz de ir implementando nuevos proyectos o aplicando nuevos procesos para obtener lo que se requiera (S3-29).

Actualmente, la ciencia y tecnología cambian y crecen día a día por lo que tenemos que estar siempre abiertos a nuevos paradigmas y capacidad de ir formándonos mejor (S3-30).

¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?

Creo que se pueden proponer programas como el Stress Break, donde la idea es beneficiar a nuestros colaboradores para reducir el estrés que viven día a día (S3-31).

Así mismo, evita que los colaboradores presenten lesiones debido a los trabajos repetitivos que realizan día a día en la computadora (S3-32).

Se puede asignar día a día a una persona encargada de dar los ejercicios del stress break y de esta manera en cuestión de 2 a 5 minutos las personas cambian de actividad y se reaniman (S3-33).

Por otra parte, realizar celebración de cumpleaños donde cada área sea la encargada de celebrar

determinado mes y realicen una actividad diferente para los cumpleaños como mímica, kareoke etc. (S3-34).

También que un día a la semana lleven jeans las personas para que sea un día más casual (S3-35).

Realizar rallies entre departamentos en lugares como Xpark o el Irtra Petapa, donde se puede tener un tiempo muy divertido y conocer a otras áreas (S3-36).

Organizar intercambio de regalos o amigo secreto para navidad o día del cariño (S3-37).

Crear algún programa de Green Action donde se apoye al medio ambiente asistiendo a sembrar arbolitos a un lugar que requiera de vegetación, se puede apoyar uno en la municipalidad para que le asignen un parque o lugar que requiera de árboles (S3-38).

En el área de responsabilidad social se pueden realizar programas de apoyo a la comunidad, asignando embajadores de buena fe en cada departamento y que ellos coordinen actividades con casa de niños o ancianitos que requieran apoyo (S3-39)

¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?

Definitivamente la familia y el trabajo es algo que se tiene que equilibrar (S3-40).

Un cónyuge, papa, hijo feliz es un trabajador que dará buenos resultados, sin embargo es fundamental equilibrar ambos aspectos (S3-41).

Unas de las claves son las siguientes:

Tratar de no llevarse trabajo a la casa, hay que ser eficiente en el trabajo y horario laboral (S3-42).

Organizarse bien para salir en el horario establecido y no llegar tarde a la casa (S3-43).

El tiempo para la familia debe de ser solo para ella, no hacer trabajo pendiente (S3-44).

No mezclar a la familia con el trabajo, ni el trabajo con la familia (S3-45).

Tener tiempo de calidad con la familia, cuando se está en casa (S3-46).

En el horario de trabajo hay que priorizar y realizar las actividades más importantes de primero y dejar las más fáciles para después (S3-47).

Cuando se está enfermo es importante asistir al médico, muchas personas no lo hacen con temor a

pedir permiso en sus trabajos y definitivamente la salud va primero (S3-48).

Es importante que la empresa sea flexible y cuando surjan momentos donde se requiera que algún colaborador atienda un evento familiar como funeral, día de la madre o entrega de notas de los hijos se les autorice, ya que son momentos importantes (S3-49)

¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?

Creo que si es importante tener una estrategia para afrontar la presión (S3-50).

Es importante tener buena planificación y agenda con respecto a las actividades a realizar (S3-51).

Así mismo, delegar tareas para poder cumplir todas las requisiciones del puesto (S3-52).

Adicionalmente, considero que la persona debe de tener una alimentación sana, dormir bien y realizar ejercicio para descargar toda la atención del trabajo (S3-53).

El hecho también de aprender a respirar y realizar ejercicios de respiración hace que uno se relaje durante el día (S3-54).

Considero que también depende del estado de ánimo de la persona el manejar la presión (S3-55).

Hay que ser positivo y tener como objetivo que uno lograra terminar lo que se propone siendo organizado (S3-56).

Debemos aprender a canalizar la presión como algo productivo y que se convierta en aliado de uno para que uno optimice resultados (S3-57).

¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?

Creo que lo motiva a uno el poder apoyar a las personas y ser el punto clave entre la gerencia y los colaboradores (S3-58).

Yo considero que el bienestar y buen ambiente en un trabajo hace que las personas den resultados positivos y esto es lo que uno lo llena (S3-59).

Creo que las personas son el valor agregado en las empresas y es por ella que se hace la

diferencia, cuando uno cuenta con un equipo altamente capacitado y va llenando los puestos con personas comprometidas con la empresa, se obtienen los resultados esperados y eso lo motiva a uno (S3-60).

¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?

Creo que la trayectoria o experiencia deberían de ser tener mínimo 5 años con experiencia en una jefatura o gerencia con personal a su cargo (S3-61).

Ya que hasta tener esos roles uno es capaz de conocer como trabajar bajo presión, manejar un equipo, ser líder positivo, resolver problemas y tener capacidad de decisión (S3-62).

Así mismo, es indispensable que aparte de tener una maestría, el gerente de Recursos Humanos siga estudiando , sacando diplomados, metiéndose a congresos etc. con el fin de estar siempre activo en el área (S3-63).

Estabilidad y Empatía (S3-64).

Creo que una persona estable laboralmente es una persona también estable a nivel emocional (S3-65).

Esto es importante, ya que en una empresa la cabeza de recursos humanos tiene que tener una gran capacidad de autocontrol y dominio propio (S3-66).

Debido a ello si la persona ha tenido trabajos estables nos da un parámetro de como es la persona (S3-67).

Así mismo la empatía, al momento de la entrevista uno tiene que ver no solo experiencia sino gestos no verbales, ya que la forma de ser del Gerente de recursos humanos es clave para tener buena comunicación y buena relación con sus subordinados (S3-68).

Es importante pedir referencias laborales, ya que eso aporta mucho al momento de elegir estas piezas claves en la empresa (S3-69).

Conocer como fue su trabajo solicitando hablar directamente con el gerente de la empresa o a la

persona a quien reportaba el gerente (S3-70).

La persona tiene que ser muy buena en el rol de management, y finanzas, ya que al llegar a hablar con cualquier gerente general, lo que les interesa es el rendimiento y lo monetario (S3-71).

El reto del Gerente de Recurso humanos es demostrar de manera numérica, que las inversiones de capacitación, evaluación del desempeño etc. den retorno de la inversión (S3-72). Los resultados atados a la inversión son los que serán la clave para poder seguir realizando proyectos que beneficien al personal y de la misma manera a la empresa (S3-77)

Información General	
Nombre de la empresa: Subway	Puesto ocupado: Jefe de Reclutamiento y Selección
Género: Femenino	Edad: 26
Nivel académico: Cierre de Pensum, Licenciatura Psicología Industrial	Tiempo laborando en recursos humanos: un año y tres meses
Fecha 15/09/2014	
II. Datos Laborales	
<p>¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?</p> <p>Creo que es importante que el equipo de trabajo tenga una dirección hacia donde enfocarse, que sepan que todos pueden participar, opinar, tomar decisiones en los proyectos en los que se encuentra el mismo departamento o en los procesos que ya son de rutina, aun cuando no estén en lo correcto, es aquí donde un líder puede demostrar sus habilidades enseñando la manera correcta de realizar las cosas o procedimientos y no frustrando al colaborador porque lo esté haciendo de manera incorrecta (S4-01).</p> <p>Saber la manera de corregir, enseñar, llevando a los empleados a un punto en el cual quieren hacer las cosas bien, porque ven el reflejo de lo positivo, tienen la confianza de poder acudir a la persona correcta, entonces el líder se hace notar por sus actos, por su ejemplo, porque ha entregado confianza a los colaboradores lo cual hace que ellos tengan confianza en sí mismos, logra que el equipo se mantenga activo siempre no por momentos (S4-02).</p>	
<p>¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?</p> <p>Considero que la experiencia y el conocimiento son claves para ser un buen líder, no quiero decir que son las únicas características verdad, pero creo que con estas dos le es más fácil dar el ejemplo a las personas que tiene bajo su cargo (S4-03).</p> <p>También debe de ser paciente, empático, motivar a su equipo a que desarrolle todos sus</p>	

potencial, ¿heee que más? debe de ser una persona íntegra, con sus valores claros, tener una actitud y energía positiva ya que esta se contagia (S4-04).

¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?

Para mí la herramienta clave es el diálogo, creo que se debe de llegar a un consenso siempre tomando en cuenta el aporte de todos los integrantes del departamento y tomando la decisión final la persona con alto rango, pero ya habrán participado todos (S4-05).

El gerente o jefe de recursos humanos es la cabeza del departamento y es responsable de todos los procesos del departamento, pero los que ejecutan y sacan todos los procesos en el día a día deben de estar involucrados en las tomas de decisiones, no tomando la definitiva pero si dar su punto de vista y percepción (S4-06).

¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?

Creo que el rango de la edad depende mucho de la cultura de la empresa, ya que hay algunas que mantienen siempre un perfil joven y hay otras en donde hay mucha estabilidad laboral y a la vez los colaboradores se quedan en el mismo puesto varios años (S4-07).

Creo que el rango de 25 a 40 abarca estas dos situaciones (S4-08).

¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?

Soy una mujer súper feminista jajaja así que considero que el género femenino predomina para el departamento de recursos humanos en general (S4-09).

Las mujeres mostramos más empatía y paciencia al momento de escuchar a los colaboradores, tenemos más sentido de urgencia siento yo (S4-10).

¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria? Y porque

Ahhh esta si está difícil, definitivamente tiene que tener estudios académicos relacionados a la

psicología industrial ya que es una carrera muy específica para recursos humanos (S4-11).

Creo que también es importante tener conocimiento administrativo y financiero y para ocupar un puesto de gerencia creo que la maestría es un plus para el curriculum y que esta debería de ser diferente a la carrera que se estudió, para ser un complemento de la licenciatura (S4-12).

En pocas palabras considero que el gerente o jefe debería de tener una Licenciatura en Psicología Industrial, Administración de Empresas o esas nuevas Licenciatura en Administración de Empresas enfocada en Recursos Humanos (S4-13).

Ahora la maestría creo que depende mucho de la persona, de que rumbo quiere que tome su carrera pero sí creo que es importante que complemente la licenciatura y no se estudie lo mismo, creo que un MBA, algo relacionado a finanzas o dirección de proyectos sería bueno (S4-14).

¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?

Aunque un gestor no quiera mantenerse actualizado siento que se ve forzado a estar en constante actualización, debe mejorar cada proceso para poder obtener lo que la empresa exige y eso conforme va pasando el tiempo se va definiendo mediante las personas y las personas van conforme la innovación, es un círculo que se une de diferentes partes necesarias, no sé si me explico jajaja (S4-15).

Sí, es importante tener conocimiento de los medios y procesos que van avanzando en la tecnología para poder obtener lo mejor y que la empresa se distinga por su innovación (S4-16).

¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?

Actividades en las cuales puedan beneficiar a la empresa y al trabajador, actividades para fortalecer el trabajo en equipo ej. Actividades en parques para liberar estrés y convivencias de grupo, eventualmente dar un día libre sin ser a cuenta de vacaciones, proponer si se aplicara que cuando lleguen a las metas establecidas o a lo que se propuso el departamento salgan un viernes a mediodía. (S4-17).

Creo que para saber qué actividades beneficiarían a los colaboradores es importante saber que quieren ellos (S4-18).

¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?

Hay momentos en los cuales puede mantenerse dicho equilibrio pero normalmente es difícil, ya que la carga de trabajo va surgiendo en él momento y en esos casos es difícil salir temprano de la oficina para llegar a la casa con su familiar (S4-19).

Creo que depende mucho de la situación que se está dando en cada ámbito, algo clave es organizar las tareas del trabajo y no llevarse trabajo a la casa entre semana y mucho menos entre el fin de semana (S4-20).

¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?

Por supuesto que sí, esto es indispensable para evitar el colapso como trabajador y evitar que repercuta con mala actitud hacia otros trabajadores (S4-21).

Aprender a controlar el trabajo bajo presión lo ayuda a organizarse para sacar las tareas más importantes de primero y luego las que siguen (S4-22).

Si uno no controla la presión que tiene en el trabajo, los colaboradores y compañeros de equipo lo perciben (S4-23).

¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?

Siempre he creído que los que trabajamos en recursos humanos estamos hechos para el contacto con las personas, el servicio al cliente interno y externo (S4-24).

Es como un chip que traemos para trabajar con las personas, ayudar y a la vez ser administradores (S4-25).

¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?

Creo que la mejor trayectoria sería empezar en una empresa en puesto de auxiliar en el departamento de recursos humanos y luego formar allí una carrera laboral hasta llegar a la jefatura, creo que esto es importante ya que uno está empapado en el giro y cultura de la empresa (S4-26).

Es importante tener experiencia en varios puestos de recursos humanos porque así uno tiene conocimiento y práctica de varias ramas de esta carrera, así cuando uno llega a una jefatura o una gerencia le es más fácil la supervisión y control de cada uno de los procesos que se llevan (S4-27).

Aunque está claro que en cada empresa es diferente y la experiencia que uno lleve o tenga nunca va a ser suficiente, uno siempre, sin importar el puesto que ocupe va a aprender algo nuevo, tanto en conocimiento como en la práctica (S4-28).

Por lo que creo que debemos enfocarnos en saber un poco más de lo que menos aprendimos en la universidad y que no hemos aprendido en nuestra experiencia laboral, como por ejemplo el área legal, casi que saberse de memoria el código de trabajo, tener por lo menos una idea de cómo se hace una planilla, los procesos del IGSS, etc. (S4-30).

Emergentes:

Creo que es muy importante que la persona que labora en cualquier área siempre tenga la ansiedad y el hambre por aprender más, en el área de recursos humanos no lo aprendemos todo en la teoría, la práctica como bien dice el dicho hace al maestro (S4-29).

Información General	
Nombre de la empresa: Enel Green Power Guatemala	Puesto ocupado: Asistente de Gerencia y Recursos Humanos
Género: Femenino	Edad: 25
Nivel académico: Estudiante Universitario, Psicología Industrial	Tiempo laborando en recursos humanos: 3 años
Fecha 30 de octubre 2014	
II. Datos Laborales	
<p>¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?</p> <p>Considero que es importante para hacer notar el liderazgo el planear objetivos claros delimitando tiempos para poder alcanzar la meta llevando un acompañamiento por parte del gestor (S5-01).</p> <p>También es muy importante que muestre su liderazgo con el ejemplo, con acompañar a su equipo en todos los procesos y no solo delegar tareas y esperar resultados (S5-02).</p> <p>Siempre he creído que todos somos líderes, simplemente unos lo sabemos y otros no, y ser líder no significa que sabe todo y se las puede en todas las situaciones sino que, el líder debe de aprender junto con los demás (S5-03).</p>	
<p>¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?</p> <p>Hay muchas características que debería de tener el líder, pero una de las características más importantes para un buen líder es la empatía para establecerse en un contexto en común y se pueda comprender mejor una situación en conjunto, luego teniendo la empatía se puede trabajar en equipo, otras de las características que considero necesarias llevando al equipo con objetividad, compromiso, disciplina y tener una postura firme en cuanto a sus valores (S5-04).</p>	
<p>¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el</p>	

departamento de recursos humanos?

Para la toma de decisiones se debe tomar en cuenta, el definir un propósito de que es lo que se quiere decidir, definir opciones de cuáles son las posibles soluciones a la situación, evaluar y analizar las mismas opciones para ver cuál es la más conveniente y luego ya poder poner en acción lo decidido (S5-05).

Es importante tomar en cuenta la opinión y que decisión tomaría cada una de las personas involucradas en el tema, ya que aportan una idea del trabajo del día a día y dan su punto de vista de que es lo que consideran mejor (S5-06).

¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?

Creo que este puede varia, pero un estimado de 25 a 35 años, creo que estaría bien (S5-07).

Primero porque ya tendrá conocimientos por parte del estudio y suficiente experiencia como para tomar el cargo de gestor en recursos humanos, desarrollar un desempeño y lograr los resultados requeridos, claro que depende de que perfil busca la empresa a la hora de contratar este puesto (S5-08).

¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?

Ambos géneros, me resulta indiferente si la persona que ocupa el puesto de un gestor fuera masculino o femenino lo importante es que la persona que lo ocupa tenga buena actitud, valores, y comportamientos asignados de acuerdo a las políticas de la institución de donde se encuentra, integrando múltiples roles, con capacidad de participar en el mercado laboral creando e innovando nuevos modelos de como ejecutar la estrategias trazadas (S5-09).

¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria? Y ¿porque?

Debe ser una preparación donde se pueda conocer todas las herramientas para desarrollar en el departamento de recursos humanos, formando planes de un estudio actualizado en función a las exigencias del mercado orientadas al espíritu emprendedor, para a la hora de llegar a una empresa

poner en práctica todo lo aprendido (S5-10).

Creo que debe de tener una Licenciatura en Administración de Empresas o una Licenciatura enfocada a recursos humanos como Psicología Organizacional (S5-11).

Hoy en día muchas empresas solicitan maestría como requisito indispensable para los puestos de jefatura o de gerencia, por lo que creo que estudios de una maestría serían complementarios para la preparación académica de la persona (S5-12).

¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?

Si es importante estar actualizado en las innovaciones que puedan salir al mercado, para ir creando valor a la unidad, anticipando las necesidades del departamento y de la empresa teniendo una visión y compromiso de tomar las mejores decisiones en base a las actualizaciones e innovaciones en procesos etc. (S5-13).

Es importante que uno se mantenga actualizado para aportar algo útil a la empresa, y para uno estar informado y alimentar su conocimiento para estar en el mismo nivel que las nuevas generaciones (S5-14).

¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?

Creo que lo mejor de las actividades pueden ser:

Taller de integración, capacitaciones, beneficios por cumplimiento de metas, etc. (S5-15).

Es importante que el gestor de recursos humanos se preocupe por que su equipo y el personal de la corporación completa realicen actividades que los saque de la rutina, para que no bajen la entrega a su trabajo y no estén desanimados (S5-16).

Como te comente anteriormente creo que enviarlos a capacitaciones de su interés los saca de la rutina ya que salen de la oficina y van a aprender algo nuevo o algo que les gusta y llama la atención (S5-17).

Considero que también es importante que eventualmente se realicen actividades en donde salgan de la oficina como por ejemplo salir a almorzar, hacer actividades de integración de equipos, etc. (S5-18).

¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?

Como primer punto se debe tomar en cuenta que cada aspecto en su lugar, manejando el tiempo en base a decidir prioridades y organizando el tiempo para poder brindar tiempo de calidad a las personas que nos rodean, identificar que roles son los que jugamos en nuestra vida para facilitar nuestras funciones en cada uno de ellos (S5-19).

¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?

Una de las estrategias que me ha funcionado para llevar el trabajo bajo presión es mantener el control de nuestras emociones transformando la energía del estrés en energía que pueda ser útil en el trabajo teniendo un plan a llevar a cabo y seguir una línea para no perder el control de las funciones asignadas (S5-20).

Creo que con la experiencia laboral uno va conociendo sus límites, uno aprende a organizarse, a poner las prioridades de trabajo claras y así se va sacando lo que es prioridad, lo urgente, los pendientes, etc. (S5-21).

¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?

Creo que lo que motiva a todos a trabajar en esta área es tratar y ser uno de los pilares más importantes en una organización, facilitar las relaciones humanas en grupo, logrando resultados efectivos, llevándose así mismo una sensación satisfactoria (S5-22).

También creo que lo que lo motiva es trabajar con el talento humano, ver como se les puede dar las mejores oportunidades de trabajo y de ayuda a las personas (S5-23).

¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?

Considero 4 -6 años de experiencia son suficientes para poder tomar un cargo de gestor de recursos humanos ya que contaría con el conocimiento teórico y experiencia laboral en distintos puestos relacionados al área de recursos humanos para desarrollarse siendo eficaz en las funciones designadas de este puesto (S5-24).

Información General	
Nombre de la empresa: Grupo Onyx	Puesto ocupado: Auxiliar de Nómina y Planilla
Género: Femenino	Edad: 26 años
Nivel académico: Licenciatura en Administración de Empresas	Tiempo laborando en recursos humanos: 4 años
Fecha: 25 de septiembre 2014	
II. Datos Laborales	
<p>¿Cómo considera que el gestor de recursos humanos hace notar el liderazgo en su equipo de trabajo?</p> <p>Bueno pues considero que lo hace notar actuando con coherencia entre lo que dice y hace, respetando a su equipo de trabajo y a los demás colaboradores de la organización, integrando y apoyando a sus trabajadores, practicando cultura de puertas abiertas para estar dispuesto a escuchar nuevas opiniones, cambios y malestares (S6-01).</p> <p>También creo que lo hace notar encontrando las habilidades y aptitudes de cada uno de sus colaboradores para delegarles funciones que les permitan crear seguridad y confianza en sí mismos, y a la vez trabajar de la mano con ellos (S6-02).</p>	
<p>¿Cuáles son las características de liderazgo que considera que debe de tener el gestor de recursos humanos?</p> <p>Uyy creo que aquí si tenemos bastantes que también son comunes en excelentes trabajadores que no prácticamente son líderes de un equipo (S6-03).</p> <p>Creo que lo más importante es su capacidad en todos los sentidos, en especial su capacidad de delegar funciones y de solucionar conflictos, ya que tiene un equipo bajo su cargo, el cual es encargado de los procesos que están relacionados con todo el talento humano de la empresa (S6-04).</p> <p>Debe de tener habilidad para comunicarse, inteligencia emocional, ser una persona con una</p>	

excelente organización y determinación de las cosas que tiene a cargo (S6-05).

También creo que es de suma importancia que sepa sus fortalezas y debilidades para mejorarlas y trabajarlas, debe de tener la capacidad para establecer metas y objetivos tanto individuales como grupales, para tener claro hacia dónde están trabajando, y esto va de la mano con ser una persona objetiva (S6-06).

Con esto de la objetividad me refiero a que debe de tener una visión clara de a dónde va, una visión de crecimiento para sus trabajadores y para el mismo (S6-07).

Y otras características importantes son la creatividad, amabilidad, empatía, seguridad en sí mismo, ser responsable y respetuoso (S6-08).

¿Cómo cree que deberían de tomar las decisiones para solucionar un problema en el departamento de recursos humanos?

Considero que el gestor de recursos humanos debe analizar la situación primero para poder tener una idea clara de la situación, además es importante que todo el departamento se involucre y de opiniones objetivas para que se llegue a un acuerdo común y se pueda dar una solución eficiente, queda claro que el que tomará la decisión final ya en base a todo lo mencionado será la persona a cargo del departamento (S6-09).

La importancia de tomar en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo les permite a ellos darse cuenta que forman una parte importante no sólo en el departamento sino también en la empresa (S6-10).

La comunicación resulta ser una herramienta principal al momento de solucionar un problema o tomar una decisión y al tener diferentes puntos de vista se puede llegar a una solución más concreta y acertada (S6-11).

¿Cuál considera que es el rango de edad para ocupar el puesto de gestor de recursos humanos?

Creo que depende mucho de a qué edad inicia alguien a laborar en el área, pero considero que de los 25 años en adelante podría alguien iniciar a ser la cabeza de un departamento de recursos

humanos (S6-12).

¿Qué género considera que predomina para ocupar el puesto del gestor de recursos humanos? ¿Por qué?

Sin duda el femenino (S6-13).

Actualmente es más común que los puestos de gestores humanos estén ocupados por mujeres pues se dice que por el carisma y la personalidad de una mujer tienen más facilidad para relacionarse con los demás, ser más amables y empáticas (S6-14).

¿Cuál considera que debería de ser la preparación académica universitaria? Y porque

Considero que la persona que ocupe este puesto debe de estar graduada (o) de Psicólogo Industrial o Administrador de Empresas (S6-15).

La carrera de Psicología Industrial cubre bastantes áreas o campos relacionados con recursos humanos, creo que es la carrera ideal para el puesto, sin embargo un administrador de empresas también está preparado pues tiene una idea global de como funciona una empresa (S6-16).

También creo que los estudios de la maestría se deben de dar cuando la persona ya tiene definido en que área de recursos humanos se quiere especializar, ahora he visto mucho que varias empresas solicitan la maestría en recursos humanos pero considero que está en especial solo complementa lo aprendido en la licenciatura y no da un aporte tan grande (S6-17).

¿Considera que es importante mantenerse actualizado en las innovaciones de recursos humanos?

Sí, porque creo que nunca está de más investigar y empaparse de información nueva relacionada con recursos humanos, ya que esto nos mantendrá actualizados y permitirá implementar ideas, métodos, conceptos, técnicas, entre otros, que sean innovadoras y ayudarán no sólo al desarrollo de la empresa sino también al departamento de recursos humanos como tal y claro, a uno como profesional (S6-18).

¿Qué actividades considera que debe proponer recursos humanos o el gestor de recursos humanos para salir de la rutina?

Creo que es esencial que un equipo de trabajo salga de la rutina para poder tener un espacio de descanso y para poder distraerse (S6-19).

Algunas actividades podrían ser talleres de integración, actividades para trabajo en equipo, realizar actividades acorde a una fiesta cívica o relacionadas a una época específica del año, talleres de comunicación, y demás actividades que tengan como objetivo crear buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores y que les dejen un aprendizaje que puedan poner en práctica no sólo en su vida profesional sino también en su vida personal (S6-20).

¿Cómo cree que se podría mantener un balance entre la vida profesional/laboral y personal/familiar?

Bueno pues creo que muchas veces es difícil olvidarse de los problemas personales cuando estamos en el trabajo y viceversa, pero creo que la persona tiene que tener la capacidad y la madurez de saber que durante el horario laboral debe de enfocarse específicamente en sus quehaceres, en cumplir lo que se le solicita y en “distraerse” de su vida personal, tratar de avanzar lo más que se pueda en sus labores para evitar que cuando llegue a casa esté pensando en trabajo o bien que esté trabajando desde casa (S6-21).

Pues a cada lugar y a cada situación se le debe dedicar un tiempo específico para evitar relacionar uno con otro pues si en dado caso no se separa una cosa de la otra, la persona no puede rendir bien ni en su vida personal ni en su vida profesional y esto resulta siendo agotador y desencadenando problemas de salud y demás (S6-22).

¿Considera que el gestor de recursos humanos debería de tener alguna estrategia para manejar el trabajo bajo presión?

Considero que la estrategia más factible que debería de tener es mantener una organización y una planeación de su trabajo, debe de aprender a clasificar sus funciones con niveles de importancia para poder hacerse cargo de cosas urgentes primero y luego las demás (S6-23).

Adicionalmente creo que, si es posible delegar funciones en ese momento, el gestor debe pedir

apoyo a su departamento para que la carga de trabajo no sea tan pesada (S6-24).

¿Qué cree que motiva al gestor a laborar en el área de recursos humanos?

La motivación de un gestor de recursos humanos tiene que venir desde el mismo, iniciando porque le guste hacer el trabajo que hace, que le apasione y le permita sentirse auto realizado (S6-25).

Considero que lo que más lo motiva es la relación con los colaboradores, tener a su cargo el talento humano de la organización y participar en la mayoría de procesos que estén involucrados con los mismos (S6-26).

Secundario a esto creo que es importante que se sienta a gusto con la empresa, que sienta identificación con la cultura de la misma (S6-27).

Como tercer punto creo que la relación que lleve con su equipo de trabajo también determina la motivación del gestor y no sólo con sus subordinados, sino también, con su jefe inmediato (S6-28).

Mencionaba que la motivación del gestor debe depender de él mismo pues normalmente es quien se encarga de motivar a los demás, de hacer sentir bien a los trabajadores de la empresa, tanto escucharlos como aconsejarlos, entre otras tareas que desempeña (S6-29).

¿Cuál considera que debería de ser la experiencia o trayectoria laboral para poder ocupar el puesto del gestor de recursos humanos?

Creo que ideal sería que su trayectoria laboral esté relacionada con recursos humanos, que sepa de reclutamiento y selección, de compensaciones, que haya participado en actividades organizadas por recursos humanos, participando también en procesos como capacitaciones, manuales, inducciones, y demás áreas correspondientes al departamento de recursos humanos (S6-30). Desde mi punto de vista, creo que es importante que la persona que ocupe la jefatura o gerencia de recursos humanos este empapada de la mayoría de áreas de recursos humanos (S6-31). En especial del área de nómina y compensaciones, no muchos llegan a tener experiencia en ese tema (S6-32).